首部谋定未来的营销大典

营销纲领

著名营销专家/路长全/著





DVD
随书附赠光盘

为什么看似“平常”的运作成功了，而你没有？

路长全向你全面阐述：

中国企业成功的营销纲领

不顶天走不远，不立地走不动。
中国企业营销要想有所成就，就必须粉碎小框架，建立大思维。

竞争选择的核心机理是“差异”，而非“更好”。
这个“差异”不是产品本质上的差异，而是赋予的“差异”。

在社会大众眼里，“最快”就等于“最优”。
速度领先导致资源汇聚，丧失速度是最大的风险，这是一个被很多人忽视的隐藏在速度背后的低成本优势。

聚焦、聚焦、再聚焦！
单纯、单纯、再单纯！
分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要！
人们可以在“多条战线”发动战争，但却永远不可能同时赢得这些战争。

“变化”中抓住“不变”的主线。
“不变”中利用“变化”的力量。

面对庞杂的市场怎么办？切割！切割！再切割！就像吃蛋糕一样，拿刀切一块下来，直接有效！
这就是切割营销，将对手逼向一侧！
人群切割实现有效投入；感性切割实现有效认知；区域切割实现聚焦运作；渠道切割实现高效分销；品类切割实现以小博大。

升级领先实现竞争超越。
升级超越使你凌驾于对手之上。
从生存竞争跨越到发展竞争。

没有品牌的经济是“草根经济”，小草虽多但长不大，是没有骨头的经济！
有品牌的经济是“大树经济”，真正具有竞争力，是有骨头的经济。
用品牌4S战略，高效构建强势品牌。

战略是一把刀，你握哪一面？
如果你握着刀背的那一面，最坏的结果也会保护你；
如果你握住刀刃的这一面，最好的结果也会伤害你。

西方跨国企业是骆驼，中国企业是兔子。
骆驼行走必须稳健，兔子的生命特征是速度。
骆驼可以15天不喝不吃，兔子必须每天找到吃的、喝的。

图书上架建议 市场营销
封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-20733-7



地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
联系电话：(010) 68326294 网址：http://www.cmpbook.com



定价：28.00元

首部谋定未来的营销大典

营销纲领

著名营销专家 路长全 /著

机械工业出版社
China Machine Press

本书集作者二十多年营销实践的总结和理论研究于一体，向中国企业的管理者及营销人员阐述营销中必须遵循的纲领性原则，这些原则既是我们突破市场的竞争战略，又是保护自己的有效壁垒，它们是基于对中国企业现状以及未来营销任务考虑后提出的。对中国企业的整体运作水平提升极具指导价值与意义。

图书在版编目（CIP）数据

营销纲领/路长全著. —北京：机械工业出版社，2007.1（2007.6重印）
ISBN 978-7-111-20733-7

Ⅰ. 营… Ⅱ. 路… Ⅲ. 市场营销学—中国 Ⅳ. F723.0

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第004336号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）
策划编辑：陈海娟 赵丽敏
责任编辑：赵丽敏 责任印制：李 妍 责任校对：唐海燕
2007年6月第1版·第2次印刷
165mm×230mm·5.25印张·4插页·83千字
标准书号：ISBN 978-7-111-20733-7
ISBN CN-M10-07-0001-0N·F（光盘）
定价：28.00元（含1DVD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：(010)68326294
购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643
编辑热线电话：(010)88379001
封面无防伪标均为盗版

前 言

战争是流血的政治，营销是流血的经济！

成功要付出代价，不成功要付出更大代价！

战争是流血状态下的财富争夺战，营销是和平状态下的财富争夺战！

营销——一个令人着迷的字眼；

营销——一个争议最多、困惑最多的管理工具；

营销就像一只没有边界的巨手，拨动着财富的疯狂流转，不断造成企业的生生死死、个人的天堂和地狱、经济的强弱与变迁！

营销，是经济竞争的具体化，是落在地上的经济。

这就是为什么营销成为市场经济基本特征的原因！其背后的核心动力是财富再分配！

这就是为什么全世界的人都对营销着迷，甚至连国家力量都不得不参与其中的原因。比如美国总统介入安利在中国市场的营销，韩国政府介入国家品牌的建设。

然而，中国营销却存在问题!

在长达20年的营销竞争中，大多数行业中高端品牌几乎被西方企业所垄断。

随着GDP的高速增长，不仅没有产生多少像样的品牌，而且企业的利润越来越微薄，甚至到了没有利润甚至赔本的境地。

——上千亿元的中国饮料行业被西方企业垄断。西方媒体评论说："中国人在自己的土地上卖水给他们的同胞喝，如果都卖不过外国人，还谈什么民族智慧？"

——轿车行业中高端品牌被西方垄断。"中国未来可以生产轿车，但许多人却不愿意乘坐国产车。"可是一个几乎与中国轿车行业同时起步的韩国轿车业在资金、技术都极其短缺的情况下利用购买技术，利用韩国国内有限的市场，经过了二十余年的不懈努力，将现代汽车打造成"全球共赏"的国际品牌。

——在日化行业，洗发水、香皂、牙膏被宝洁公司、联合利华垄断。在中国市场上每卖掉100支牙膏，跨国企业就占其中的63支，中国上千个日化企业只能在低端市场用低价格竞争那20%左右的市场份额。

——在保健品和中药行业，与安利的巨大成功相比，中国没有企



业、产品可以和安利的纽催莱（年销售额50亿元左右）相比。

——乳品行业风风火火上百亿的企业规模只有1%左右的利润，与雀巢在中国的几百亿规模以及巨额的利润相比无法相提并论。

——中国年生产90亿双鞋，并为此津津乐道。可是整个中国鞋行业的利润总额却没有一个耐克公司的利润高。

——茶叶源自中国、产于中国，可整个中国茶行业的利润总额却没有一个“立顿”红茶大，甚至已经落后于印度红茶。

——涂料行业，被 “利邦”和“多乐士”垄断！甚至连“白玉”豆腐也被韩国企业控股……

“做世界加工中心”的梦想似乎已越走越艰难。以价格战为武器的中国企业似乎也越走越难了。当中国的一些企业生产一台微波炉只挣五毛钱利润的时候 ，当生产一双袜子只有三分钱利润的时候，我们完全可以断定这不是一条长远之路。

产业链最底端的加工环节导致利润的最微薄化，而最微薄的利润使得中国企业无法展开产品的创新研发，产品链的低端导致中国企业又不得不滞留在加工环节上。这是一个梦呓般的恶性循环。

如果这种情况持续下去，中国企业的竞争力将进一步弱化。

因为世界只有百年的品牌，没有百年的工厂。

中国的市场已经演化成这样一个舞台，中国自己的“演员”在一些行业内几乎都被赶下了台，而外国人却在演一场没有中国“演员”自己

参加的中国剧！

舞台应该是中国企业家的，应该是中国人的！

严酷的现状给所有的中国企业家和营销人员提出了一个事关企业未来生死的问题：我们真的就这样一直走下去吗？

为什么气势磅礴的广告运动、终端运动、促销运动、降价运动在长达二十多年的全方位经济较量中几乎没有什么建树？在GDP高速增长的同时能源消耗也在升高？

这到底是为什么？

为什么营销理论越来越多，中国企业的发展速度却没有那么快？为什么营销成本越来越高，可营销利润却越来越少？

中国企业不能总是在慢慢地发展！

我们不能总跟在别人后面"吃土"（跑步比赛时，后面的选手不得不呼吸前者扬起的尘土），我们必须突破！

我们需要纲领性的理论来指导中国企业的下一步营销，来指导中国企业走出营销困境！

那么，我们突破的基本原则是什么？我们在竞争中必须遵循的纲领性法则究竟是什么？

本书集作者二十多年中国营销实践总结和理论研究于一体，向中国企业管理者及营销人员阐述了我们必须遵循的纲领性原则。这些既是突

破市场的竞争战略，又是保护自己的有效壁垒！这些纲领是：

顶天立地——大处要壮阔，小处要锋利

差异凸显——与强者差异才能与强者并行

速度领先——导致资源汇聚

优势聚集——将路走得窄些

从“打靶”转向“博弈”——应对消费者漂移

切割营销——将对手逼向一侧

竞争超越——进一步海阔天空

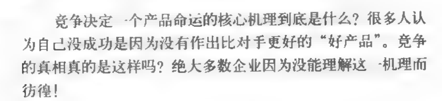
品牌4S战略——高效构建强势品牌

战略是一把刀——握住刀背的那一面

拒绝用管理“骆驼”的方法管理“兔子”

上述纲领的提出，是针对中国企业现状以及未来营销任务考虑的。当中国企业整体发展到一个新的高度，那时也许需要对之加以完善和创新。

目 录



竞争决定一个产品命运的核心机理到底是什么？很多人认为自己没成功是因为没有作出比对手更好的“好产品”。竞争的真相真的是这样吗？绝大多数企业因为没能理解这一机理而彷徨！

在社会大众眼里，“最快”就等于“最优”
速度领先导致资源汇聚，丧失速度是最大的风险
这是一个被很多人忽视的隐藏在速度背后的低成本优势

如果你错过了起点领先，那么你可以用速度领先战略来突破那些起点领先者所形成的先天优势。

聚焦、聚焦、再聚焦！
单纯、单纯、再单纯！

分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要！

人们可以在“多条战线”发动战争，但却永远不可能同时赢得这些战争。

“变化”中抓住“不变”的主线
“不变”中利用“变化”的力量

过去的营销是定向打靶，靶不动，你动；而今天的营销是博弈，你动靶也动。

这就是漂移时代的营销战略：从“打靶”转向“博弈”。

要利用消费者漂移本身的力量来成就现代营销。

人群切割实现有效投入
感性切割实现有效认知
区域切割实现聚焦运作
渠道切割实现高效分销
品类切割实现以小搏大

面对庞杂的市场怎么办？ 切割！切割！！再切割！！！就像吃蛋糕一样，拿刀切一块下来，直接有效！

这就是切割营销，将对手逼向一侧！

纲领一

顶天立地

——大处要壮阔　小处要锋利

- 不顶天走不远，不立地走不动
- 鹰必须要飞得足够高，同时也必须能飞得足够低
- 中国企业营销要想有所成就，就必须粉碎小框架，建立大思维

立地不顶天的企业，在中国俯首皆是；顶天不立地的企业，往往是昙花一现；顶天又立地的企业，几乎是凤毛麟角。

顶天立地
——大处要壮阔　小处要锋利

- 中国绝对能诞生世界级的企业，但前提是粉碎小框架，建立大思维。这就是顶天立地！大处要壮阔，小处要锋利！

差距到底在哪里？

企业竞争的本质究竟是什么？

今天，已经没有哪个企业或国家敢于漠视营销竞争，每一个国家和企业都必须了解并让竞争主宰！

为什么有些产品几乎与它们的竞争对手没有什么区别，却能够成长为世界级跨国企业？而中国20年气势磅礴的营销运动却甚少产生类似成功的企业？

为什么“中国人在自己的土地上，用中国土地上的水，卖给中国自己的同胞们喝，都卖不过外国人？”

为什么中国企业一轮又一轮的被西方跨国企业并购？



为什么在市场化行业中高端品牌几乎被西方跨国企业全面垄断？

为什么中国产生了那么多亿万富翁却没有产生伟大的企业？

为什么中国年产90亿双鞋，整个行业的利润却没有一个“耐克”高？

如果说中国企业营销实践的时间还太短，那么再过30年，中国企业在经历了市场经济半个世纪后，是否就能成长出类似可口可乐、麦当劳、美国GE、松下这样的企业呢？

如果中国企业还按现有的思路运作，答案可能是否定的！

那么差距到底在哪里？

营销没有做到“顶天立地”，这就是差距！

因为不顶天，所以走不远；因为不立地，所以走不动！

立地不顶天的企业，在中国俯首皆是；顶天不立地的企业，往往是昙花一现；顶天又立地的企业，几乎是凤毛麟角。从而导致中国绝大多数企业陷入“作坊”和“富翁”的陷阱中，要么将“加工”厂等同于企业，要么将“富翁”当成“企业家”。甚至在金钱的追逐中迷失了自身！



钱是工具，是企业家实现目标的工具；将钱看成财富的企业家不会有远大的前途。



顶天——大处要壮阔

10年前我到日本考察，日本一位著名企业的社长对我说："我尊敬松下幸之助，但不尊敬你们香港的那位富翁"。我问："为什么？"

他说："富翁和企业家是不同的，他们对社会和国家的贡献是不同的。""富翁是以追求个人财富为根本目标，所以他们的基本特征是抓住机会挣钱，抓住一个机会后就寻找另外一个机会了；而企业家是以系列产品持续服务人类为基本目标的，所以企业家更需要的是一生的坚韧不拔，他们需要用一生的努力为社会打造一个优秀的品牌"。

这就是"顶天"！企业家目标高远，甚至是崇高！

顶天，才走得远！大处波澜壮阔！

鹰要想搏击长空，首先要飞的足够高！

从青藏高原流下来的水成千上万条，为什么只有长江和黄河最终形成奔腾不息的大河？

只有这两条河发源的高度和角度不同！



了不起的营销同样诞生于非凡的高度和角度！

大江大河之所以常流不息，就在于江河发源地有足够的高度，高度产生足够的势能，带来奔腾向前的速度！

崇高的责任，崇高的胸怀，为社会大众服务的理念才能走得远。这不是自欺欺人的空洞说教，而是企业家必备的思想素质。只有将个人的追求和服务与社会结合到一起，才能找到持久成长的信念，才能找到推动整个组织持续进步的动力，才能获得竞争持久的助力。

否则，就会被“追求财富”的蝇头小利所困惑而迷失了企业方向！企业就凝聚不了人才，就无法最大限度地激活社会资源，因为高素质的人才和高效率的资源永远是为崇高的理想服务的！

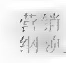
真正的企业家在钱财上永远是不富有的，它富有的永远是为大众服务的心！

富翁的钱往往几代都花不完，甚至连叫不出称号的数代“玄孙”都花不完，但他们成不了企业家，因为他们缺少“高度”！

我可以断言，中国绝对能诞生世界级的企业，但前提是粉碎小框架，建立大思维。

这就是顶天立地！大处要壮阔，小处要锋利！

■ **做富翁与做企业家是两码事。**



巡视古今中外，凡大成者无一不是“顶天立地”而开创千秋伟业者，政界、商界、军界概莫能外。

当27岁的一介书生毛泽东面对满目疮痍的中国大地：“问苍茫大地，谁主沉浮？”时，他心中的责任是拯救国人于水火。29年后一个新中国诞生；当盖茨和他的穷兄弟一起开发程序时，胸中的梦想是让世界每一个家庭用上一台个人电脑，20年后缔造了信息时代的财富传奇和全球首富；当本茨先生鼓捣一个比马车快不了多少的汽车时，他心中的梦想是让人类享受全新的交通工具，50年后打造出一个让德国人自豪百年的畅销全球的高档车“奔驰”。

试问，他们当时有足够的资本吗？他们有成熟的领先技术吗？他们有全球销售渠道吗？为什么这些都成为我们中国企业今天频频挂在口头上的借口？

我想，这才是真正的差距。

梦想永远比条件更重要！

伟大的企业必有伟大的梦想。这就是“顶天”，这就是高度！

当我们在为伊利服务时，那时伊利还远没有现在这样大，我就思考：为什么伊利不能怀有让每个中国人每天都喝一杯草原牛奶的梦想呢？



■ 梦想永远比条件更重要！

■ 可口可乐的梦想是：有人的地方就有人口渴，就应该有可口可乐。

当我在海尔商学院讲课时，我提问道："海尔如何让全世界人都用上海尔的家电？"

当我在为中国驰名品牌"辉煌"洁具进行营销咨询时，我就问自己：我们中国的卫浴企业为何不能怀有让每个中国家庭用上最高品质洁具的梦想呢？

我们在为著名的长城汽车进行品牌整合时，我就问：我们的长城汽车为何不能怀有让世界每个家庭都有一部长城汽车的梦想呢？

我和阿里巴巴的总经理在清华同台演讲时，我就和他沟通：我们的阿里巴巴为何不能怀有让世界每一个商人都离不开她的梦想呢？

这就是"顶天"，这就是高度！高度使我们走得远！

一个没有高远理想的人注定碌碌无为；一个没有的崇高责任和伟大梦想的企业终将昙花一现。

中国企业不缺人才，更不缺管理，技术和资金也不是大问题，最缺的就是"顶天"的责任和目标，那是一种推动一个企业家或者一个团队为之奋斗终身的梦想、那种可以传承万代的责任，那种为人类提供价值而反被人类敬仰的品牌。

中国企业为什么缺乏"顶天"的高度呢？ 这一切有着内在的必然的历史原因。

- **你可以不关心营销，营销却要关心你。**
- **当世界500强的90%都进入中国市场角逐时，你说中国市场是国内市场还是国际市场？**

中国目前市场上存在着三类企业：国有企业、民营企业和外资企业。国营企业的创始者是国家，其目标是服务于国家经济建设，带有浓重的计划经济体制色彩；中外合资企业更多服从于外资企业的全球战略意图，中方的战略目标处于从属地位；而民营企业则是存在着更为久远的历史原因。

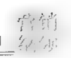
中国东南沿海的长三角、珠三角一带从古至今是私营经济的发源地，更是改革开放先富起来的地区，但“致富”情结深刻在这些企业创始人的灵魂深处，其原始梦想是借机“发大财”，梦想实现的结果只能是些或大或小的“作坊”。

温州的打火机做遍全世界仍然是一个个作坊，浙江一些私营业主出口再多的衣服袜子也是一个财主，因为他们没有获得全世界消费者的尊敬，留给他们子孙后代的只是随时可能贬值的“钞票”。

小机会留给有准备的人，大机遇永远留给有“高度”的人。

每个中国企业都应该深刻思考一个问题，我们有没有“高度”，我们的高度“顶天”了没有！





"顶天"的高度，决定一个企业的价值，决定一个品牌的社会影响力，这是超越和封闭竞争对手的最有效、最低成本、最快捷的手段，对企业竞争具有深远的意义。

立地——小处要锋利

那么是不是有了"顶天"的高度就够了呢？答案是否定的！还必须"立地"。不立地，走不动！

鹰要飞得足够高，还必须飞得足够低！这就是立地！"立地"才能够使我们首先生存下来。如果企业连生存问题都没有解决，谈何发展！

那么何谓"立地"？

当我和年销售额600多亿美元雀巢领导交流时，我问他："为什么从那么远的地方飞过来不乘坐头等舱呢？"他答道："既然头等舱和普通舱同时落地，为什么要多花两倍的钱？"



■ 中国市场究竟有多大？自己的企业放到这样的市场里有多小？首先企业要认清自己，这比认识对手更困难。

这就叫“立地”！“立地”使雀巢在全世界都走得动！

我在温州给企业家们演讲时，就直言不讳地告诫中国的企业家们：“看到媒体上说你们一些企业家要买飞机，还不止一架，我就担心这样的企业是否真正有前途！”

中国企业家真得忙到必须具有私人飞机的地步了？也许你会反驳道“那是提升企业知名度的策略，那么营销的功能到底是什么？当中国企业现阶段和别人相比还微不足道时，企业应该把有限的资源用于服务社会大众？还是应该用于服务老板个人？

不务实、不立地的企业在中国比比皆是。

一些企业稍稍有些规模，就梦想着“拽着自己的头发离开地球”。在运作中表现为“政治化”、“运动化”、“浪漫化”、“急功近利化”、“口号化”、“个人英雄主义化”、“大跃进化”、“盲目广告化”、“杀鸡取卵化”等倾向。不少的中国企业就是在这些不务实、不落地的运作下走向衰败。

其根本原因就是不了解营销运作是一个体系化的整合运作过程，是一个长期的、艰辛的、坚忍不拔的过程。



因为竞争存在，企业的生存和发展时刻遭受严峻考验，我们的营销每一个细节都必须更锋利、更能够卖货，更能够获得消费者的内心认同，更有利于品牌的不断积累。

一个定位就必须能够卖货！

一个名称就能够卖货！

一个包装就能够使产品走路！

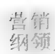
我们要把一个名称当成一个广告来思考。不要认为名称就是名称。不要把包装仅仅当成盛产品的容器，要把包装的正面设计成电视广告的画面，把包装的背面设计软文的文案。包装上任一个图案就应该能卖货，每一字都应该能卖货。如果有任何一个字不卖货，去掉；有任何一个图案不卖货，去掉。

这就叫锋利！

一句产品诉求，就应该能将产品说清楚，就应该能打动消费者。

一句品牌诉求，就应该表达出企业对社会大众的承诺，就应该能卖货！

■ **要把生命用在最美好的事情上！如果你还不清楚哪儿是“关键”，那么就看哪儿最美好！一般地来说“美好”的往往也是“关键”的！**



调研要用脚！仅停留在办公室里思考是不足以与市场互动的！

我在为伊利服务时，为了调研雪糕的市场，我愣是跑坏了一双皮鞋；我在为上海著名的阿明食品进行营销咨询时，在上海的“易初莲花”超市的货架前，一站就是六个小时，到后来，我居然发现买不同品牌瓜子的人的气质长相都有类似的地方，这就是所谓的品牌气质！

产品研发、产品线规划的每一个构思，都必须来自这样的调研。

这就叫锋利！

营销中每一个环节要与消费者、竞争者、企业资源三者对接！

顺大势，做大事！

这个大势，就是行业的态势，就是消费者需求的走向，营销首先要与消费者对接。任何时候不要逆历史潮流而动，不要与消费者需求抗衡！否则就会吃力不讨好！

站在竞争的角度看问题，因为营销是竞争的产物！你需要与竞争对接！

■ 小市场大布局（大操作）、大市场细布局。



如果你处于强势，就要主导竞争。以强势驾驭天下！

当你自信可以靠力量取胜，当你操控全局有强烈的渴望，你就可以重拳出击，以势不可阻挡之势席卷天下。强者之所以为强，就在于征而服之，以王者气势为底蕴，以驾驭整个竞争的智慧为手段，以全局统一为归依。毛泽东在三大战役后的“宜将乘勇追穷寇”就是强者的锋利策略；秦始皇在巩固自己统治后，立即将全部精力投放到对六国的军事进攻中，以摧枯拉朽之势横扫天下。宝洁公司在中国市场目前就采取的这种策略。这就是锋利！

当你处于弱势时，不管你处于怎样困难局面，都要坚韧互用，在动荡中赢取主动权，在闪转腾挪中确保自己的立足点，以变应变征服对手。

因为，失去了主动权就等于被打败！这就是锋利！这就叫立地！

如果不与竞争有效对接，将付出巨大的竞争成本！

运作策略还必须与企业现实资源对接，否则，就是试图在沙漠上盖大楼。那些“亏损数年再盈利”的策略对中国企业而言根本无法执行。



- **你为什么没能拍到足够好的照片，因为你没能离一线战场足够近；你为什么没有做出足够好的营销，因为你离市场太远。**
- **自己虽然不算强，但必须有足够的执着去征服艰难，这就是强者。**

立地，方能够确保在任何情况下利于不败之地！我们才具有生存和竞争的资本。

顶天立地——看得远不至急功近利，善布局才能稳操局面！

前者叫顶天，后者叫立地！

“顶天”和“立地”不可分割，呈现出的是系统性的营销解决方案，“高度”中蕴含持久的动力，“立地”中含有战略突围的锋利的力量，一高一低，推动企业坚定地朝着梦想目标的方向前进。

■ **人类交流的主体方式有两种：一种是战争，一种是营销。**



给读者的思考作业

- 你的企业做到“顶天立地”了吗？再过50年，你的企业能否留下？你到底想在身后留下什么？
- 中国的企业中，谁更有潜力成为世界级的企业？他们有超越国界的服务于全人类的企业理想吗？如果企业创始人离开，企业将会怎样？
- 你认为30年后，中国在信息行业能诞生类似“微软”的品牌吗？在快餐行业能诞生类似“麦当劳”的品牌吗？在电子行业能诞生类似“索尼”的品牌吗？在汽车行业能诞生类似“奔驰”的品牌吗？



差异凸显

——与强者差异才能与强者并行

- 竞争选择的核心机理是“差异”，而非“更好”
- 这个“差异”不是产品本质上的差异，而是赋予的“差异”

竞争决定一个产品命运的核心机理到底是什么？很多人认为，自己没成功是因为没有作出比对手更好的“好产品”。竞争的真相真的是这样吗？

竞争选择的核心机理是“差异”，而非“更好”。绝大多数企业因为没能理解这一机理而彷徨！

差异凸显
——与强者差异才能与强者并行

- 竞争决定一个产品命运的核心机理到底是什么？很多人认为自己没成功是因为没有作出比对手更好的“好产品”。竞争的真相真的是这样吗？
- 竞争选择的核心机理是“差异”，而非“更好”。绝大多数企业因为没能理解这一机理而彷徨。

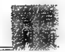
与强者差异才能与强者并行

为什么几乎相同的产品却有不同的命运？

市场选择的机理到底是什么？

为什么有些产品在竞争中被保留了下来？有些产品却在竞争中被无情地淘汰？

■ 如果我们研究一下中国企业起起落落的历史，我们会发现一个值得反思的现象：乌龟比兔子跑得快。



绝大多数企业因为没有理解营销竞争这一核心机理而彷徨。

人们理所当然地认为卖得好的产品一定是品质、价格等综合因素最优的产品，因为人们坚信“优胜劣汰”这一基本原理。认为被市场最后选择的产品一定是最优的产品，而被淘汰的产品一定是因为某项方面的“劣”而导致的。

很多人认为营销之间的较量是产品“好”与“不好”的较量。他们认为好产品一定会在竞争中胜出，胜出的产品一定是最好的产品。

竞争的真相真的是这样吗？

卖得最好的麦当劳是世界上最好的食品么？可口可乐是最好的饮料么？市面上卖得最好的牛奶一定是质量最好的牛奶么？市场上最畅销的服装真的是品质最完善的服装么？市场上卖得最好的运动鞋一定是质量、性能、价格最好的鞋么？

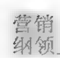
答案显而易见是否定的。

卖得最好的产品往往不是最优的产品，中国绝大多数优秀的产品却没有卖好，这是一个普遍存在于经济世界中的客观现象。

这个客观现象提示我们，生存下来的产品并不是最优的产品。“优胜劣汰”在营销世界中并没有持续的起着主导作用。

比如，中国1700多个老字号产品是中国历史和文化沉淀了数百上





千年的结果，不可谓不优。90%已经消亡。只有7%～8%在惨淡经营。

相反，绝大多数产品卖得好，从品质专家的角度讲，并不是最优秀的产品。

那么，决定这些在市场上发展起来，胜过别人的制胜法则到底是什么？

市场到底是怎样在多种结果中作出选择的？

是差异！与竞争者差异！这个差异不是产品本质上的差异，而是赋予的“差异”！

当可口可乐处于强势地位，后起的百事可乐如何与它并存下来？

是向可口可乐学习，做出一瓶相同的可乐，还是努力生产出比可口可乐更好的可乐？

都不是，百事可乐用“新一代的选择”实现了与老大可乐的差异。亦即我是新一代的可乐，新一代的人喝新一代的可乐，亦即你可口可乐老了，喝可口可乐的人落伍了！与老大差异实现了与老大并行！

同理，七喜在两大可乐的竞争压力下，通过：“七喜——非可乐汽水”的差异化定位，实现了与两大可乐并行。

■ 领先一步并保持这个地位——先者生存。

■ 领先既孤独又不舒服，但只有冲在前面的人才有好视野。

学习经典就是为了不按那些方法打

研究对手的目的是什么？学习那些经典策略的目的是什么？

不少人可能毫不犹豫地认为："为了按那些方法做啊！"大错特错！

如果没有竞争，按对手的方法做似乎还有些道理，但如果存在直接竞争，按对手的打法去和竞争者竞争，恰恰可能是最不明智的做法！

这就是为什么很多企业提倡标杆管理，却几乎没有创造出另一个像标杆一样成功的企业的道理。

正确的学习方法是：了解对手成功的方法，恰恰是为了不按那些方法打，这样你才能有成功的可能。

按对手的方法和对手打至少有两大害处。第一，以你的短处搏击别人的长处。别人成功的方法一定是他的长处，而你没有成功说明是你的短处，如果你按着对手的方法亦步亦趋，岂不是希望用你的短处和对手的长处作战，你以榜样的方法希望来超越榜样，或者创造一个同样的榜样，就犹如在自己成功的方向前面立了一座大山。第二，横

■ 机会总是介于零和无限之间。

■ 你只有3秒时间给我留下印象，只有3秒钟时间打动我。

向来看，你有众多的竞争对手，因为大家都在学习榜样的方法，学习榜样的大军蜂拥在那些传统的成功道路上，你进去之后岂不被淹没在滚滚人群之中。

所以从理论上看，无论是在你前进的前方，还是在前进的左右，都给你带来了几乎无法突破的阻力和障碍。

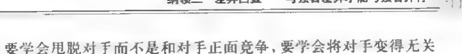
著名的陈赓大将在总结他成功战场经验时就说过，学习那些传统的作战方法，就是为了避开那些传统打法。

而在实践中，希望用榜样的方法创造另一个榜样的实践几乎没有带来任何一个成功的案例，全世界那么多企业都在学习韦尔奇的方法，但有哪一家企业成为美国通用了呢？相反，那些成功的企业，比如微软、百度、阿里巴巴、海尔、联想的成功都是在学习别人的基础上获得了创新，找出了一条和IBM，google，通用、戴尔不同的方法。

我在实践中帮助每一个企业的成功，几乎都是通过与那些经典打法不一致的方法才帮助这些企业实现营销快速的突破。当那些繁琐的理论让企业家看着都头疼的时候，我们从实践中摸索出一条切割营销方法，用这个方法来实现了销售和品牌同步高速提升的结果。

用对手方法和对手竞争无疑是一种最笨的营销方法，因为那不是你的长处，所谓创新就是不按对手的方法打，这才是正确的实践方法。

■ 好的开始未必有好的结局，但坏的开始，结果往往更糟。



要学会甩脱对手而不是和对手正面竞争，要学会将对手变得无关紧要。

将某个差异放大放大再放大

在营销的竞争中，后来者的有效策略是找到足以致胜的差异，而不是试图将自己变成一个完美的企业。

问题在于如何找到营销中的差异，这就使差异凸显。

在消费者心目中，差异往往就代表优势，而且是优势累积。

比如，当沃尔沃诉求“安全”的差异性的时候，消费者理所当然地相信，安全的轿车一定是各方面都最优越的，安全一定是沃尔沃车很多技术优势而汇聚形成的，于是消费者认为安全就等于最优。

同样，当宝马诉求速度的差异的时候，消费者也理所当然地相信速度最快的轿车一定是很多技术汇聚而成，于是消费者认为最快就等于最好。

同理，当飘柔诉求头发飘逸的时候，消费者也想当然地相信，好的洗发水才能使头发飘逸，所以使头发飘逸的洗发水一定是好的洗发水。

所以，营销较量的背后不是卖得更好，而是卖不同，因为在消费者心目中显著的不同就是优秀。

■ “所有的车为什么得这么慢？”仅仅因为第一辆走得慢，领头的慢了，全慢。

给读者的思考作业

- ◆ 你给出消费者选择你的产品鲜明的差异化理由了吗?
- ◆ 你将企业的某一优点发挥到最长了吗?

纲领三

速度领先

——导致资源汇聚

- 在社会大众眼里，“最快”就等于“最优”
- 速度领先导致资源汇聚
- 丧失速度是最大的风险

如果你错过了起点领先，那么你可以用速度领先战略来突破那些起点领先者所形成的先天优势。

速度领先导致成本降低，这是一个被很多人忽视的隐藏在速度背后的低成本优势。

速度领先—导致资源汇聚

● 如果你错过了起点领先，那么你可以用速度领先战略来突破那些起点领先者所形成的先天优势，在消费者心目中，“快”等于“优”。

最快＝最优

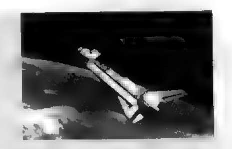
如果你错过了起点领先，那么你也不要悲观，你还可以用速度领先战略来突破那些起点领先者所形成的先天优势，这就如同战争，先发起冲锋的那一方固然拥有其先发优势，但是后发起冲锋的那一方速度更快，就能产生强大的冲击力将先发者的优势淹没在滚滚红尘之中。

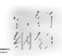
这一战略的核心机理在于，在消费者心目中，“快”等于“优”。

任何体育竞技也是这个法则，速度总是能引起观众的注意，人们不仅仅关心那些已经排在第一的家伙，同时还关注那些奔跑速度最快

■ 市场的四个驱动力：

1.消费者贪得无厌的需求——根源
2.技术永无止境的进步——条件
3.竞争毫不留情的鞭挞——机制
4.智慧无穷无尽的开拓——创新





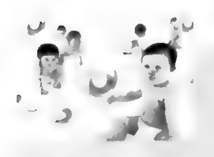
的家伙。而奔跑速度最快的人往往就是不断超越前者的人。

不断超越前者的人总会成为明星，这就是为什么所有的体育竞技都青睐“进取”和“超越”的原因，它不仅成为伟大的口号而且成为成功的座右铭。在社会大众眼里跑得最快的家伙往往是最好的，人们往往将速度和最优等同。

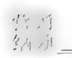
在营销界消费者同样青睐速度，他们往往将发展速度最快的企业当成最优秀的企业，而优秀企业生产的产品理所应当是最优秀的产品，所以消费者就选择他们，因为在消费者心目中，他总是认为自己买的产品是最优秀的产品，这就是为什么中国不少企业通过速度领先战略，突破起点落后的弱势，而一跃成为行业黑马的原因。

10年前，一个已经具有50年历史的中国乳品企业的领导对我说：“你看伊利真傻，乳品行业今天这么高的利润，他还拼命扩张，花那么多营销费用都不值得！你看我多好，我们是中国最早的乳品企业之一，我们平稳发展，利润比他们高”。

10年后的今天，事实已经证明，那个企业已经沦落为乳品行业的末流企业，甚至到了被人收购的境地，而伊利虽然进入乳品行业相对于建国后的首批乳品企业要晚几十年，伊利靠前进的发展速度克服了



■“伊利—做中国乳品大王”。这句震撼人心的话不仅昭示着企业发展雄心，更体现着企业的速度领先战略！



比他早几十年的乳品企业的先发优势，今天已经成为中国最著名的乳品企业之一。

十几年前，伊利只是一个只有几百万年销售额的小小的“回民乳品厂”的时候，他们就在当年那一堵破旧的矮墙上立上一块几十米长的大标语——“伊利—做中国乳品大王”。这句震撼人心的话不仅昭示着企业发展雄心，更体现着企业的速度领先战略！

在伊利的内部文化上，同样用速度竞争的理念贯注全员的速度意识，这就是“狮子和羚羊的故事”。在伊利的会议室里、办公室里、走廊里、楼梯口到处挂着一块这样的牌子，上面写道：

“清晨，非洲草原上的狮子和羚羊同时醒来，他们知道新的比赛就要开始了，跑得最慢的羚羊知道，如果今天跑不过速度最快的狮子，它就会被吃掉，没有生存的机会；而跑得最快的狮子心理负担也不轻，如果它今天跑不过速度最慢的羚羊，它就会饿死，没有重赛的机会。所以，为了生存还是跟自己说一声加油吧”。

这就是伊利在短短十多年中真正战胜那些比她早几十年的企业的竞争力所在。

蒙牛从8年前的零发展成为中国著名的乳品企业的战略同样得益



■ 中国企业要在理性的基础上追求速度，没有速度就没有未来。

于速度战略，蒙牛同样青睐“狮子和羚羊“的故事，也同样地在演绎着同一个成功的核心竞争力。

可以这样讲，没有速度对中国企业来说几乎没有未来，尤其是对于那些已经失去起点领先的企业。尤其当中国企业整体规模和西方跨国企业相比，相差较大的情况下。

有一个食品企业的老板和我说：“我的企业年销售额大约10个亿人民币，每年增长20%，你觉得怎么样？”

我说：“你觉得增长20%就够了么？我告诉你，海尔、联想这些企业都是10年来增长了上万倍的。”他说：“我的产品和雀巢一样是巧克力、奶粉，雀巢的年增长战略才是两个百分点，我是他十倍了。”我告诉他雀巢的两个百分点意味着什么，“雀巢的全球销售大约在600亿美元，两个百分点是多少？是12亿美元，也就是100亿人民币。”人家每年净增长100亿人民币！我们中国的企业很小，即使每年以20%的速度增长，一生能够做多大？那些成功的企业是这样发展的吗？

速度快同时也是中国企业竞争的要求。

很多人会说，大不一定强，我把企业做强就可以。但事实是，大



■ 速度是有生命的。

不一定强，但不大肯定不强。

有一个作家电的企业老总和我讲，你看我的企业管理多好，我在实行快乐管理，你看有些大企业，尽管大，但管理中有很多问题。我就反问他：“一个200亿销售规模的企业，怎么能和一个上千亿规模的企业相提并论呢？你们根本不是一个数量级么？你不要拿所谓管理的完善来骗自己了。因为一个企业你做得再完美，市场份额很小能有什么真正的竞争力呢？”

所以速度快是中国企业规模发展的必要条件。

“速度领先”导致“资源汇聚”

速度领先战略的核心机理，在于它能够导致低成本资源的汇聚。从而导致整个运作是低成本的。这是一个被很多人忽视的隐藏在速度背后的成本优势。

速度快不是风险高，而恰恰是成本低。

所以对中国企业而言，丧失掉速度是最大的风险。

很多人在追求低成本战略，但他们绝大多数不清楚低成本形成的





机制。

一个企业一旦在运作中表现出超越对手的速度，她就会很快，低成本激活企业所有要素的关键链接，使每一个链接的资源争先恐后的低成本地汇聚到企业里来。这些关键的资源包括，低成本的人力资源、低成本的采购资源和低成本的渠道资源。

我经常碰到一些企业的高管，跟我抱怨企业的管理问题。那我就问他们："你抱怨得那么多，干吗还留在这个企业？"

他们回答说："这个企业是行业中奔跑最快的一列火车啊，它那么有前途，我如果不在那干就被落下了"。所以为了不被落下，不少高管也会接受相对偏低的薪资。这就是为什么速度快的企业人力资源的成本反而相对较低的原因。

他们赌的是未来。

同样道理，如果一个企业既没有现实规模，也没有让人们看到未来的希望，你上游的供应商和下游的销售网络一定会对你要求较高的合作条件。你必然要付出相对较高的采购成本。

要么你给人一个现在，要么你给人一个未来。

■ 西方人打仗讲"力"，中国人打仗讲"势"。



如果一个企业尽管现实规模不大，但能表现出较高的发展速度，那么上游设备供应商，原辅材料供应商，很容易找上门来，用很低的条件跟你合作；人才也会纷涌而至；销售经销商也很容易接受先打款后发货的经销条件。这样你整个经营链的成本是较低的，在与对手的市场竞争中，就更容易获得主动。

速度快的企业所导致的低成本资源的汇聚，本质上是一种速度上所产生“裹胁效应”。

也就是说速度所产生的巨大的张力，将社会上的很多资源裹胁进来，使这些资源不得不跟着你走。因为对于这些所有的零散资源来说，速度所产生的感召力和未来的前景是无法抗拒的，这也就是很多速度快的企业或者大企业可以长期的低成本的甚至无止境的占用渠道资源、供应商资源、人力资源、技术资源和银行资源的原因。

所以速度应该是企业家们在竞争中优先考虑的战略。相反如果一个企业畏首畏尾，以被动的防守或者所谓的稳健作为发展策略，一定会在资源的获取上付出巨大的成本。一个企业的领导跟我讲：“我的企业做到5个亿，你能不能告诉我继续保持5个亿的方法，我不想做大，

■ **社会没有义务等待你成长和成熟，竞争就是用结果来检验，既简单又公正！**



做大有风险，也不想做小，做小我不甘心”。

我说没有这个方法，要么你明年突破，做到7个亿，要么你明年退回到3个亿。他不相信，结果一年后，这个企业下滑到两个亿左右，在竞争中几乎走到了破产的边缘。

他再次见到我时，我问他怎么会下滑的这么快呢？他抱怨销售副总把人都带走了。

我说：“在我看来，不是你的副手出问题了，而是你这个老板思维出了问题，在一个副手看来，你这个老板都不思进取了，我们还跟着你干什么！”

所以对中国企业而言，丧失掉速度是最大的风险。

大旗模式承受必要的混乱

“速度领先”战略要求我们必须承受速度领先所带来的“有限度混乱”的副产品，要用大旗模式击穿方阵模式！

有很多人担心速度快会带来混乱，很多人认为一些企业的垮掉是

■ 对中国企业而言，丧失掉速度是最大的风险。



因为速度快造成的，这是一个重大的误区，很多人会举秦池、爱多、三株、巨人等遭受挫折的例子来证明中国企业不能高速度地运转。

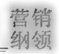
事实上，稍微了解上述企业运作背景的人会得出这样的结论，这些企业的关键问题在于资金链条的断裂，是营销中应收帐款的管理出现重大问题。

试想，如果这些企业能够做到先付款后发货，市场上再乱又能乱到哪里去？企业绝对不会因为货款没有收回来而导致企业的困境。如果企业能将销售的回款用于正确的投资方向，企业也不会产生资金链的困境。

所以，这些企业的问题根本不是速度快导致的结果，否则，按照这个逻辑，那些在中国10年来成长上万倍的企业，那些在10年内从零做到成百上千亿的国内企业和跨国企业不是早就应该垮掉了么？

也有一些人担心速度快和管理质量会产生冲突，这个担心倒是有合理的成分。

但是我们要问一个基本的问题是，企业的存在到底是为了管理的



完美存在，还是为了抓住机遇实现盈利而存在的？

我们即使解决了管理中的所有问题，将企业管理搞得非常完美，但我们失去了企业发展的机会和速度，失去了竞争的基本条件，那这种完美又有什么价值呢？这种完美一定是短命的，因为它失去了竞争的基本前提。

所以我们必须清醒理解，企业是为发展而不是为完美而存在的。

理解这一点至关重要。弄清楚本质和手段，弄清楚核心和末节的区别非常重要，只有速度才能有效地抓住机会，所以为了抓住机会我们必须具备相应的速度。

这就如同中国的改革开放，尽管过程之中出现了很多问题，但是中国的改革却没有因此而放慢速度或停滞不前，整个中国经济发展的速度在承受必要的混乱的同时，实现了持续的高速发展。因为中国经济只有具备了一定的速度才有可能抓住世界经济浪潮中的一些机遇，我们必须承受速度领先所带来的混乱的副产品，只是我们要将这些混乱掌控在相应的“度”之中。

我们要用大旗模式击穿方阵模式。

这就犹如战场上出现的两种排兵布阵的方式一样，一种是方阵模式：所有的人前后左右排好方阵向前齐步走。这种布阵方式不容易出现混乱，但前进的速度相对比较慢，因为要保持完整的队形。

中国企业的营销布阵应该是大旗模式：在山顶首先插一杆大旗，所有的指战员在冲锋号的指挥下，向目标快速冲锋。这种冲锋的方式速度快，但难免出现队伍的散乱，它在前进中往往呈现出三角形。

出现一定的不整齐不要怕，只要所有的人都在往一个方向前进就行了，有的人快一点、有的人慢一点没有关系，我们决不能因为要保持队伍的完美而放慢前进的速度，速度领先战略是这个迅变时代对竞争者的基本素质要求，因为这个时代的最大特点是迅变。可以这样讲，中国近三十年发生了翻天覆地的变化幅度超越了人类数千年乃至数十万年的进化。

如果说我们30年前的生活与人类3000年甚至30000年前的生活并无本质的区别，就好比30年前我们在农田用的锄头和2000年前陈胜吴广用的锄头没有什么本质区别的话。那么，仅仅三十多年的时间，虽然在人类的历史长河中只是一瞬，我们却从农业社会、工业社会到达了信息社会，跨越了三个大级别的经济时代。



30年的革命超越了3000年的进化，我们更强烈地感受到的不再是时间而是瞬间，仅仅20年如过眼烟云般的在我们面前走过了一个个时代，从红薯到可口可乐、肯德基、麦当劳、耐克、微软，从广播到MP3、蹦极、高尔夫、霍金，从邓丽君、刘欢、超级女生、名侦探柯南……

一切固定的东西消散了，一切根本不变的东西瓦解了，一切神圣不可侵犯的法则松动了，这个世界惟一不变的是“变”本身。这就是速度，你必须保持速度领先。总之，“速度领先”战略要求我们必须承受速度领先所带来的“有限度混乱”的副产品，要用大旗模式击穿方阵模式！

残酷的竞争封闭原则——第二就是最后

人们知道，跑得最快的中国人是刘翔，没有人记住第二是谁。第二名和第一名之间就差那么1cm，可就是这1cm使第二名永远平庸。

第二往往就是最后！这就是残酷的竞争封闭原则：将第二位永远的平庸。

当消费者和社会的眼球一旦被领先者吸引过去之后，没有人关心领先者之后是否还有更优者。

- **只有差异性还不够，必须是领先差异性（至少是独有差异性）。**
- **市场是最坏的老师，还没上课就考试了。**

这就是竞争的残酷性和封闭原则。

第二往往就是最后。

就如同我们知道珠穆朗玛峰是世界上最高的山峰，而很少有人记得第二高山峰的名字。这就如同人们记住了中国跑得最快的是刘翔，而没有人去关心谁是第二一样。

社会的选择是：将第二位永远的封闭掉。

这就是“速度领先”的本质意义！

■ 竞争的残酷性和封闭原则。

■ 第二往往就是最后。

给读者的思考作业

◆ 那些成功企业发展速度的基本特征是什么？

◆ 成功企业究竟是管理完美所致还是抓住速度大胆发展所致？



优先聚焦
——将路走得窄些

- 聚焦、聚焦、再聚焦！
- 单纯、单纯、再单纯！

分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要！

人们可以在“多条战线”发动战争，但却永远不可能同时赢得所有的这些战争。

优先聚焦——将路走得窄些

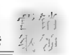
- 聚焦、聚焦、再聚焦！
- 单纯、单纯、再单纯！
- 分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要！
- 可以在“多条战线”发动战争，但却永远不可能同时赢得这些战争。

做事和成功两码事

“优先聚焦”之所以被作为原则提出，是因为没有哪个时期像现在这样面临各种机会的诱惑，使人们经常地、系统地受到精力分散的威胁，还因为没有哪一个原则像“聚焦”原则这样容易受到批评，甚至于攻击，而这些攻击往往带有感情色彩。

做更多的行业、做更多的市场、做更多的产品、做更多的人群、做

- 与老大差异，才能与老大并行。
- 交友的惟一途径是，首先自己够朋友。



更多的品牌、做更多的……往往被看成雄才大略和富有进取精神的表现。

事实给了这些做法已无可辨别的否定!

道理也简单：一个人虽然可以做很多事，甚至能够同时做几件事，但是不可能在许多不同的领域都取得成功。

人们可以在“多条战线”发动战争，但却永远不可能赢得所有的这些战争。

从这个意义上讲，分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要，非常关键，因为他们是两码事!

分散运作随处可见

一个集团公司的老总问我：“我的公司做到40个亿规模，已经在这个平台上停滞了4年，一直没能突破上去，还要往下走的趋势，你说怎么就上不去了呢?”

听完他进一步的介绍后，我说：“你40个亿的销售横跨六个行业，外贸、地产、汽车配件、医药、矿山、食品，你上一阶段的高速发展

■ 成功的企业一定是谦逊的企业。看看理查德大师在钢琴演奏时的那份认真和谦逊，你就会感动。

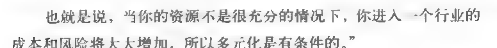
得益于中国市场的整体供求不均衡，10年前的中国只要你敢生产，大多数情况下你的产品都能卖出去，那时候几乎没有竞争成本或竞争成本很低。但是后来竞争加剧了，你的分散的产业就由原来的优势转化为了劣势，你的资源就必然被分散在很多行业，你的资源分散后，像撒胡椒面一样被分散在六个行业，在哪一个行业都不占有优势，你的每一个产业就不可能有好的收获。表现在集团整体上必然是突破乏力或不支下滑。”

我接着与这位老板探讨道：你的企业做到四十个亿，为什么没有多大名气呢，因为你在哪一个行业都没有真正拥有一席之地。相反，如果你在一个行业做到这个规模，你在这个行业一定会是响当当的品牌。你下一步需要聚焦的运作。

我到福建讲学，台下一个福建著名企业的老总问我：“路老师，你说我的企业从IT进入地产、商贸，你说我这个多元化有问题吗？因为鸡蛋不能都装到一个篮子里呀！”

我回答道：“理论上所有鸡蛋是不应该放到一个篮子里，但如果你只有三个鸡蛋，你却要买三个篮子，你觉得合适吗？买篮子的钱比鸡蛋贵。”

■ 设计要杰出。如果你的设计很平庸，就会被淹没，你必须与众不同，而不是仅仅停留在口头上，任何表现都必须与众不同。



也就是说，当你的资源不是很充分的情况下，你进入一个行业的成本和风险将大大增加，所以多元化是有条件的。”

类似的分散运作在个人日常事务处理、机构管理、企业运作方面比比皆是。

我们将有限的精力平均分散在并没有多少意义的事情上，每天事无巨细的奔波，平均地对待每一个机会，希望在每一个机会上都赚同样分量的钱，交往的朋友大都是泛泛之辈……

我曾经问过很多人：“你交往的朋友中，有几个这样的朋友？在你人生的关键时刻能帮你拨云见日，推动你向前走？”结果绝大多数人都在芸芸众生的朋友中连一个都找不出来。如果你的生命中有一到两个这样的朋友，你一定能做出了不起的事情来。

“分散”而没有“聚焦”，这就是绝大多数人之所以没有获得成功，或没有获得更大的成功的原因。

之所以要聚焦，是因为人生是短暂而有限的，你必须将有限的生命资源用到最关键的是事情上，首先在单项取得突破！所以你得学会取舍！

竞争世界的残酷同样要求我们聚焦，尤其对处于不对称竞争中的

■ 有什么是你能做到，而对手做不到的？

弱的一方更是如此。

那么聚焦什么？怎样聚焦？

聚焦——改变力量对比

一束光线是否具有力量，关键在于他们是否聚焦。激光之所以能击穿钢板，其力量来源于聚焦。

将有限的资源聚焦在明确的局部，就能够产生强大的击穿力量，带来意想不到的效果。一束聚焦的光线甚至能击穿太空中的卫星。

产业聚焦

不少企业家为能够同时在几个产业经营而兴奋不已，不少管理者对自己能长期在“多个战线”同时作战感到非常自豪。他们的工作总结都非常出色，相反他们的成绩总结绝大多数都很差。

多元化的理论袭来的时候，企业家、管理者和员工似乎找到了一条实现更大梦想的捷径，企业和员工欢呼雀跃。

然而，不少企业一连串的销售额背后，利润却少得可怜。这些企业的未来就不可能有很强的竞争力。

销售额是浮在水面上的花，利润才是沉在水底的果。

我们只看到规模大利润少的企业垮掉的司空见惯的事实，而很少

- 地球必须先自转，然后是公转，人必须先自助，然后是他助。
- 当别人向右的时候，你应该向左，要避免变成老三，最好的途径就是变成老大。



见到利润好规模小的企业垮掉的案例。因为支撑企业的是利润而不是规模。而多元化经营最容易带来规模增长和利润下降。

人们喜欢经营大企业，而不善于经营有利润的企业。

竞争力关键看在行业内的位置，而不是看你在多个行业的总和。前者是企业能否长远发展的依据，后者则是一个国家经济水平的体现。

不少人辩解说：我定位于投资，我不定位于经营。

定位于投资多元化的前提是总体经营者的规范和成熟，这适用于西方国家今天的状况，而不是中国今天高速转型期的经营状态。

这就是绝大多数所谓定位于投资性的企业没有什么值得称道的业绩的原因。

在世界经济史的开始阶段，人们曾作过多次多行业运作的尝试，但每次都无法成功跨越长远规划中不可超越的高峰。每次尝试都失败了，而且往往遭受了巨大的挫折。

每次提到这种尝试不可行时，总有人会举日本的混合型企业三菱公司表面上的成功作为反驳的证据。但这个公司也没有挺过日本经济的严峻考验，不得不大大缩小了它的经营范围。

而不少人举美国GE的例子证明多元化的可行，事实上，美国GE表面的多元化成功恰恰来自于聚焦运作少数的几个行业。"如果做不到

■ **在价值链构建中，必须考虑"链主"是谁？每个链节不是一样重要的，要把链主发挥到极致。不同企业的"链主"是不同的。**



行业中的前三名就将它砍掉”，韦尔奇上任后的这个充满勇气的策略正是有优先聚焦原则的实质性体现。美国通用电气之前的“规模庞大利润少得可怜”的状况正是盲目多元化运作的结果。

如果能同时在几个行业中中做到前几名，不妨多元化，否则聚焦你的产业。

市场聚焦

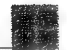
在为一个企业进行营销咨询时，在总体处于弱势的情况下，我们将原来运作的的23个省市的市场调整为聚焦运作5个重点局部市场。

同时将企业所在地省份细化为6个独立区域，各自安排一名负责人运作。这是集中运作的另一种形式。每一个区域细化之后，每一个负责人负责一个更小的地区销售，将每一个小区域做深做透，不是也相当于资源集中了吗？

这样 ·来，原先在全国市场无法和大企业抗衡的资源，在局部市场一下子就增加了好几倍，就可以和一些大企业“叫叫板”了。

结果是：在没有投一分钱广告的情况下，这个企业销售额同比提升60%，而费用总额同比下降40%。

简单的方法却产生不简单的效果，这就是管理的真谛。



不是不能与大企业竞争，关键是要找到方法。

在为另一个企业咨询时，这个企业在行业处于前三名，在2003年销售提升了70%，可利润总额只提升了不到5%，进一步竞争乏力。

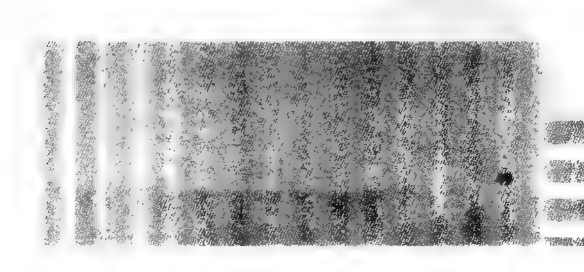
在这种情况下，我给企业老总分析，企业的前一阶段的高速增长是通过实现水平增长获得的。

水平增长就是通过不断扩大销售区域等措施来扩大企业规模，这种方法很容易想到，很容易见效。

比如，当销售在北京做开后，我们自然而然地想到如果把销售扩展到上海，销售就得翻一翻，如果把销售扩大到广东、河北……那销量还得再往上翻。

中国的市场空间很大，足够任何一个企业通过不断扩展销售区域，通过实现水平增长快速发展5年，这就是为什么不少企业在3～5年内能做到几十亿的销售规模。

但是，为什么很多企业"过不了5年这个坎"，在持续的高速增长后快速下滑？这是因为企业扩展完中国所有销售区域后，再没有更多销售区域可以扩展了，企业原先依赖的水平增长已用完了所有的空间，企业发展受阻。





在行业竞争不强的时候，企业通过平行增长可以收到立竿见影的效果。一旦环境恶化，竞争加强，水平增长模式的受限。

企业要想获得持续增长，尤其获得利润的有效增长，其核心要学会聚焦运作。

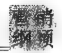
举全国性品牌大旗，选择重点市场重点运作、重点突破、重点收获。

产品聚焦

所谓产品聚焦是指你必须很好地规划你的产品线，产品线中的每个产品都有鲜明的不同的市场功能，然后对该产品的运作聚焦在其市场功能定位上，而不是要你只做一个产品。

不少企业容易犯两个错误，要么推出太多的同类产品，要么只推出一个产品。这两种情况分别源于两种错误的认知：认为产品越多越能占领更多的市场，或以可口可乐为佐证认为一个产品可以包打天下。

前一种认知源于对产品细分理论的误解，认为细分本身就可以带来销售，而不了解细分后面市场推动所必需的资源支持；后一种认知源于对品牌力量的盲目放大，源于不了解品牌本身的局限性，不了解可口可乐为建立品牌所需要的数年大量资源投入。



基于中国绝大多数企业的资源现状，我们的营销既要实现当期的销售，又要带来当期的利润回报，还必须能逐步提升品牌。产品线规划必须考虑同步实现上述功能。

首先，你靠什么引起人们的关注？靠品牌型产品，也靠概念型产品。

其次，你靠什么阻击竞争对手，获取市场份额，实现销售规模？靠阻击型产品。

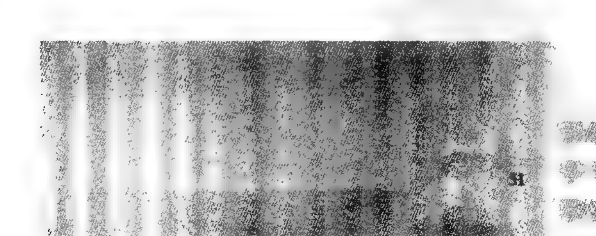
最后，你靠什么获得企业必须的利润？靠利润型产品。

所谓产品线规划就是组装冲击市场的战斗机。

概念型产品就是飞机的机头，利用尖锐的定位划破长空，占领市场，并且获取中等的利润回报。

飞机的双翼就是明星产品的保护型产品，产品相似但价格或渠道更优是它的特征，它的主要任务就是阻击竞争产品，保护明星产品的前进。这种护翼型产品能够直接或间接给企业带来市场份额，但给企业带来的利润回报并不多。

飞机的脊梁是稳定性产品，这种产品可能是公司的长线产品，具有相对稳定的市场份额，它的主要作用是给公司带来利润回报。



当机头产品发展成熟，成为市场的俏牌货时，也就成了企业的利润性产品。

要使你的产品战斗机有很强的战斗力，你要筛选合格的机头、护翼和机身，保证每部分具有一定的产品力，不舍不得。

同样的几个产品，不同的组装方式获得的营销效果差异极大；同一个产品能不能卖出不同来，就要看你的营销功力了！

产品线规划不是一成不变的。随着市场竞争环境的改变，每一部件还要不断创新，这样才能保持战斗机旺盛的作战力。

产品线规划后，市场运作必须聚焦于各产品的市场功能。

千万别拿利润型产品做“卖赠”促销，否则就是拿鸡蛋当土豆扔了。

诉求聚焦

所谓诉求聚焦就是：诉求要单纯、单纯、再单纯！

我们向消费者倾诉我们的产品的不同点时，最好是单一的，这样才能产生力量。

我曾经做过一个实验，将同样的一种产品放在一个商场条件相同的两个过道上，在一个产品上用pop标出产品惟一的卖点，而在另一个位置的产品同样用pop的方式标出5个产品利益点。结果是，标出一个卖

点产品销售是标出5个卖点的同样的产品的3倍。

这就是诉求聚焦的力量。

你也许会说，我的产品确实有很多不同的功能，它确实可以同时给消费者带来不同的利益，如果只说一个，岂不是委屈了我的产品？

那么我建议你，用不同的品牌分别做出几个不同诉求的产品，这样既坚持了单诉求又涵盖了你多产品的销售，何乐而不为。

你也可以坚持单品牌运作，分不同的时段，展开不同的诉求，不断推出更新换代的产品。

反正经营是一个永续的过程，别急着一下子想把钱都挣光。否则，适得其反。

目标聚焦

我曾经在电视上看到一些广告，明明是给女人看的，却偏偏往男人堆里扎，在武打片中播；明明是做给小孩看的广告，却在晚上十一点之后播……看着我就替这些企业着急，钱花得多冤枉！

也许你会说：我这是套播，那些时段很便宜。

但是，向那些非目标人群传递信息，即使花钱再少也是白花。

道理很简单：不会达成有效购买。

所谓有效购买是指能带来利润的销售，非目标人群即使能够买一些你的产品，其利润回报微乎其微，甚至是负数。不信，回去分析计算一下自己企业的销售和费用数据就一目了然了。

信息的传递要紧扣目标消费人群，向非目标人群传递的任何信息都是不经济的。

给孩子看的广告一定是在孩子看的节目和孩子看的时间段里，给不同人看的广告一定是不同的时段和不同的媒介。

在信息传递的过程中要坚决破除希望所有人喜欢你的广告的观念。

做给女人看的广告男人不喜欢有什么关系！做给老人看的广告孩子不喜欢有什么关系！

信息传播的聚焦关键要看目标人群所出入的场合，凡是他们频频出现的场合，就是你的信息应该出现的地方。

比如在厕所，就是痔疮药广告的最佳发放地点。它的投入产出要远远高于电视台。

道理很简单，什么时候会感受到痔疮的痛苦呢？上厕所的时候。所以，厕所作为一种媒体是最容易引起广大痔疮患者共鸣、刺激他们神经的最好地方。

而你在电视台，在吃晚饭的时间段播出治痔疮的广告，消费者吃着

香喷喷的饭菜，感受不到痔疮的痛苦，你的广告最容易给他们引起的是反感，影响了他们的食欲，而无法激发购买。

目标聚集还要求我们活动的对象是你的目标人群，员工工作任务的安排指向目标人群，精力所专注的方向是目标人群。

考核聚焦

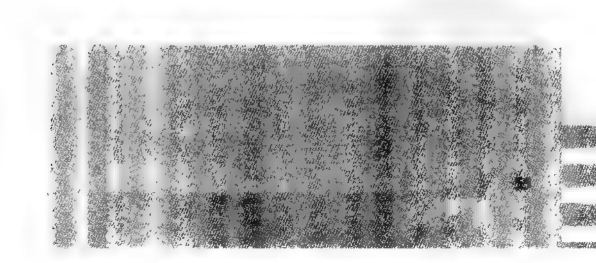
我经常看到一些企业的考核非常复杂，考核指标之多，量化之难，操作之复杂，到了事实上无法实施的地步。

比如，对于一个销售代表的考核居然有7个指标：任务完成率、管理能力、公关能力、费用率、人品、上报方案的质量、衣着谈吐，等等。这哪是考核一个普通的销售代表！

我和这个企业的老总说：按照考核中的一些量化指标标准，这些指标如果同时能做到60%，那他就接近一个完人了，他怎么可能还在你这里做一个销售代表？

这些考核的指标，实际上都超过了一个国家部长的标准。

用一个考核部长的指标来考核一个一线的销售人员，效果当然不好，结果是越考核越不得要领，越考核越觉得员工素质差，越觉得考核体系不完善，结果，队伍管理进入了一个恶性循环。



其核心问题是，考核没有聚焦。

我们究竟希望销售代表给公司带来什么？

思考清楚这个问题之后，我们来考核这个关键指标就够了，其他则是管理的问题。

在我的建议下，这个领导将考核销售代表的指标由七个改为两个，结果好的出乎意料。

有效的组织、优秀的机构，都是单一目标的系统，他们都是为了实现一个目标的工具。这和所有有用的工具都是单一用途的器械是一样的道理。

把任何其他目标掺杂其中都会导致让步，最多也只能达到中等水平，最终必然走向失败。往往是尽管付出了非一般的努力，仍然惨遭失败。导致失败的原因并非不够努力或投入得不够，而是由于精力的分散。

其悲剧性就在于尽管付出了一些努力，还是没有取得任何成果。

从这个角度讲，企业应该将路走得窄些！



给读者的思考作业

- ◆ 在你的产业中有哪一个在未来 10 年内能做到行业前 3 名？
- ◆ 你如何在你的业务中打造市场的核心竞争力？



纲领五

从“打靶”转向“博弈”

——应对消费者漂移

- “变化”中抓住“不变”的主线
- “不变”中利用“变化”的力量

过去的营销是定向打靶，靶不动，你动；而今天的营销是博弈，你动靶也动。

这就是漂移时代的营销战略：从“打靶”转向“博弈”。

要利用消费者漂移本身的力量来成就现代营销。

从“打靶”转向“博弈”
——应对消费者漂移

- 消费者在漂移，在不同范围、不同角度、不同层面、不择时机地漂移，它给营销带来了混乱也带来了力量！

一、消费特征从相对稳定转向相对漂移

消费者在漂移：从这个产品漂移到另一个产品；从一个场所漂移到另一个场所；从这个品牌漂移到另一个品牌；今天喜欢红色，明天就改成了蓝色；从昨天的拖地长裙改成了今天的超短裙……

消费者的漂移给营销活动带来了新的问题：似乎你定位的消费人群并不是真正的主力消费群；而你非定义的目标人群却在消费着你的



■ 源于经典，突破巅峰，这是成功之魂。

产品；今天你认定的忠实客户明天却不再忠诚，他们没有内疚，似乎在不经意间变脸，他们变脸变得如此的从容、快乐和潇洒，以至于你开始怀疑自己的策略。这些是10年前的营销所没有碰到的，至少那时没这么鲜明。

一些企业家找我：5年前我的营销措施很有效，怎么今天没有效了？怎么5年前我的目标人群今天却不买我的帐了？我4年前拼命打广告，投入产出比合理，怎么现在就不合理？我明明定位的目标人群是年轻人，为什么很多老头买我的产品……

对于很多营销人而言，似乎目标人群变得更难以捕捉、难以打动、难以忠诚了。很多企业家跟我讲：“我的饼干明明定位在年轻女性，怎么很多五六十岁的老人在买我的产品？我的包装上明明是画着年轻女明星的照片呀，难道60岁的婆婆也喜欢上20岁的美眉了？我纳闷我们定位的20来岁的少男少女反而很少买我的产品呀？

还有一个企业的高管人员跟我讲：“我的摩托车一直定位在白领人群，怎么现在很多小业主买我的摩托车呢？”

似乎消费目标漂移了！

那么，消费者漂移的成因、消费者漂移背后的动力以及如何利用漂移本身的力量来成就现代营销，就成了我们现在和未来面临的问题。

■ 所谓英雄，是在压倒性障碍面前找到坚持和忍耐力量的人。

■ 主要看你克服困难的能力、坚持的能力、背朝困难的能力。

我们如何在看似纷乱的"变化"中找到"不变"的主线，坚定我们应该坚持的。这就是漂移时代的营销战略问题。

只要方向对了，我们就不怕路远！

这还不够，我们又如何在"不变"中利用各种"变化"的力量来成就我们的营销，以变用变，这就是营销的具体策略问题。

两种类型的漂移

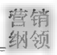
造成消费目标漂移的原因大致有两种：

一种是营销本身的失败所致。

比如说，你心中定位的目标人群是高端人群，可你的营销表达却很低档，你为了竞争将价格定得很低，真正达成认知的却是低端人群，所以你最后即使有一定的销售，也大多是低端人群购买带来的。你没有意识到营销上的失误，反而认为消费者漂移。实际上消费者没有漂移，这是你自己做错了。

这就好比你拿鱼叉扎鱼，当你看准水下的鱼扎过去时，你认为扎

英雄不是超能力，而是在必要时出手的智慧和成熟。



得很准，可是由于你没有考虑到水对视觉的折射，实际情况你仍然扎偏了。所以这仍然是你的错。

这类似于你推小车上坡，实际上很快就要推到坡顶，大功即将告成，只要你再坚持三步到达坡顶，就顺坡快速向前，而此时的你却精疲力尽，或者你由于没有看到坡顶而放弃了，结果小车又从原路倒回去。

造成所谓“漂移”的错误运作还有：明明给成人喝的饮料却用儿童喜欢的瓶子装；明明给女人看的广告却往男人堆里扎；明明渠道上没有铺货，却在电视上大打广告，并美其名曰“拉动分销”，难道分销的职能是由电视广告拉动的么？明明在局部市场销售，却在全国性媒体台打广告；明明做国内的农村市场销售，却在凤凰卫视上做广告，还美其名曰品牌的国际化……

另外一种漂移是客观存在的，是经济水平达到一定程度之后，整体消费人群出现的内在觉醒力量所推动的、快速的、求新求异趋势。

主要表现在：消费者不会一劳永逸的使用或忠诚某一个品牌或某一个产品。这种趋势不仅仅是年轻人的消费特征，同时也是是上了年

■ 坚信过去，塑造现在，现在塑造未来。试图摆脱企业历史的品牌塑造就是在浪费。

纪人的整体特征。社会的整体进步给了他们更多的自信。他们不再像过去那么保守，他们更勇于尝试新事物，消费新产品，因为他们有更多的选择，更多日新月异的产品在向他们召唤。如果说年轻人“渴望无极限”，那么中老年消费群体同样同意“没有什么不可能”。这是我们这个国家进步的体现。这也是近二十年来中国整体营销人员集体推动的结果。

营销从“定向打靶”转向“运动博弈”

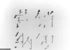
如果说过去的消费者是用脚走路，最多骑自行车的话，那么处于漂移时代的消费者就如同开汽车或者坐飞机，他们变化的速度在加快。

过去的营销是定向打靶，靶不动，你只要瞄准就行。

这就是所谓的细分市场、定位、打广告、降价等策略奏效的原因。因为整体人群的消费特征相对稳定，你只要看准并抓住某一细分人群，针对他们展开工作就够了。只要你促销力度足够大，只要你的广告力度足够大，你迟早会打动目标人群，因为这个人群几乎是“停滞”在你的面前让你不停地打。

而今天的营销是博弈：你动靶也动。

■ 人生改变不了长度，那就增加宽度、提升高度。



只是打靶已经不够了，今天的靶是移动的，如果你还沿用以前的定向打靶，你就打不到靶。因为你在瞄准和扣动扳机的时候目标已经移动了。

今天的营销就如同下棋，你和消费者在一起下棋。你下的每一招消费者都会有他们自己的应对。消费者的应对有其自身内在的逻辑。

消费者的应对轨迹既受整体经济水平的推动，也受竞争对手的影响；既受同一消费人群的影响，也受其他消费人群的影响。

比如：研究中年女性的消费特点，你既要跟踪时代的进步，也要考虑年轻女性消费特征对她们的影响。

而不能单纯考虑你自己的产品，或只考虑中年女性的自身特征，而要通盘考虑。

面对时刻处于漂移状态的消费人群，营销需要从以下两个方面应对。

首先，在“变化”中抓住“不变”的主线，牢牢把握主动权。

今天的消费者不管如何漂移，如何变化，仍有其内在的漂移轨迹。这就是营销战略主线。如果抓不住这根主线就会陷入茫然被动和不知所措之中。

这就如同城市中滚滚车流，看似杂乱，实则有轨迹的。所有的车

■ 营销要善于将矛盾统一起来。

都是沿着公路向前行驶的，所有的车都必须靠右行。这就是主线，这就是规则。如果你逆车流而动，或者你靠左行会怎么样？不管开着一辆多么好的轿车，也不管你有惊人的驾驶本领，撞车只是迟早的事情！

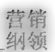
因为你违背了基本的交通规则！所以，你必须认清主线，必须在马路上行驶，必须向前走，还必须靠右行，你才能立于不败之地，你才能有主动权。

抓主线既要有高度又要有角度。没有高度，你就容易陷入就产品卖产品的误区不能自拔。你站在高处，一目了然，假如你站的高度不够，你站在半山腰往下看，是不太可能看到下山的路有几条，最美丽的路径在哪的。

比如，你必须清晰的判辨一个行业、一个产品、某一消费人群他未来的走向和命运。

我在给一些中药企业做咨询策划的时候对他们讲，中药未来的发展趋势绝对不可能是治疗药。因为与西药比，中药的疗效太慢。没有哪一位全身疼痛的人希望用中药来慢慢调理，而拒绝西药的一针止痛的。中药未来的发展主线大致只有三条，只要抓住其中的一条，紧抓

■ 始终带着感激的心态对待前任、善待企业的历史，是一种胸怀，更是一种责任。



不放，就能做大。一是取代规模庞大的保健品市场，因为中国人生活水平提高了，很多人需要保健。但以前的保健品市场被一些不规范的运作搞垮了，人们不再信任以前那些保健品了。那么中药作为中国具有几千年文化传统的，以调理为主要功能的中草药能够获得广泛信赖，满足消费者的保健需求就顺理成章了。二是成为饮品。将中药加水变成既解渴又有保健功能的的饮料，必然能满足消费者保健的便利化需求。三是成为养生养颜的日化产品。

在我的建议下，一个中药企业将六味地黄丸做成了保健品。另外一个中药企业做出了清火饮料。他们都取得了成功。

在"不变"中利用"变化"的力量，快速引爆市场。

年年时尚不变，年年时尚不同。

在抓主营销战略主线的前提下要敏锐地观察各种变化的因素。一旦发现某些变化有利于或者能够引导为我所用，则迅速出手，抓住变化，利用变化的力量引爆某一市场机会，成就我们的营销。

比如，时尚是现代社会变化的主线。但是每年、每地的时尚的具体表现又具不同。如果你做时尚产品，你必须敏锐地把握下一年时尚可



- 在"不变"中利用"变化"的力量，快速引爆市场。
- 年年时尚不变，年年时尚不同。

能的表现方式。这就是不变中的变化。你要快速地将这些变化与你的产品对接，使你的产品在时尚的变化中成为变化的时尚。这样你就能立于不败之地。

在为一个玉米油产品进行营销整合时，在激烈的竞争中，我们深刻分析了食用油产品未来可能的发展主线。挖掘出几次食用油变化背后的本质主线。从散装油到桶装油，从棉籽油到花生油，从豆油到调和油……背后隐藏的发展主线是：安全、营养。

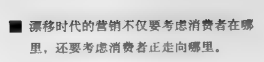
那下一步食用油的发展会往哪个方向走？健康！这才是食用油发展的真正的主线。抓住了这一主线去运作就抓住了主动权。

谁第一打出了健康的概念，谁就能挟“健康”以令诸侯。谁就能掌握市场的制空权。

分析玉米油的特征之后，我们恰恰发现玉米油的基本特征是健康。这才是为什么欧美人最常用的有是玉米油和橄榄油的缘故。于是我们果断地打出了“健康油”的战略运作。

在抓住健康主线的前提下，我们用什么来表达我们的具体健康




■ 漂移时代的营销不仅要考虑消费者在哪里，还要考虑消费者正走向哪里。



呢？健康有很多种，健康的满足形式也由无数种。我们如何利用消费者现阶段的健康需求特征，来打出让他们感动的具体健康表达呢？

将健康具体化，将健康标准化，将健康可视化！这是在健康这个不变主线下，利用消费者对健康变化的要求而作出的用变策略。

在这里我们就充分地抓住了“变化”中的“不变”。又利用了“不变”中的“变化”。

所以，漂移时代的营销不仅要考虑消费者在哪里，还要考虑消费者正走向哪里；不仅要考虑消费者的今天，还要考虑消费者年龄的增加；不仅要考虑本行业，还要考虑其他行业的变化；不仅要考虑消费者的需求，还要考虑消费者需求的变化。这就是今天的营销。

从思维方式到具体方法，与时俱进，全面调整。

一句话：现代营销要求我们从过去的“打靶”转向“博弈”。

■ **企业本身就是风险和速度的产物，在风险中求得速度，在速度中降低风险。**

给读者的思考作业

- 你所从事的行业在未来5~10年演变的基本脉络是什么？
- 未来企业面临的竞争态势会发生怎样的变化？哪些变化可以为企业所用？

纲领六

切割营销
——将对手逼向一侧

- 人群切割实现有效投入
- 感性切割实现有效认知
- 区域切割实现聚焦运作
- 渠道切割实现高效分销
- 品类切割实现以小博大

面对庞杂的市场怎么办？切割！切割！！再切割！！！就像吃蛋糕一样，拿刀切一块下来！直接有效！

这就是切割营销，将对手逼向一侧！

切割营销——将对手逼向一侧

- **面对庞杂的市场，清晰地切割出有利于企业的人群、市场区域、新品类别、认知差异，在消费者心智中清晰地划出消费者接受我们、同时又规避对手正面竞争的区域，实现难得的成长时间和空间！**

面对复杂、庞大的中国市场和消费人群，最有效的竞争策略就是采取切割，切割策略的根本目标在于实现最有效的投入产出比！这是企业一切行为的最高准则，这是判断企业任何一个行为是否最有效的最终决策依据，是企业一切行动指南！

当我们在为某一策略或运作争论不休时，我们需要问这样一个基本问题：我们投入的每一分钱是否能实现最有效的产出？

我们不仅在行动开始前要问这样的问题，而且在行动的执行之中和行为之后都要问这样的问题。

任何偏离这一宗旨的企业行为都会导致企业目标的受损或破坏！有些人会辩解道："企业除了盈利外还应该有其他职能"。这话没有错，但"其他职能"只能在企业获得最大盈利这一基本目标基础上展开，否则只能是空谈！

有五种切割方法：

人群切割实现有效投入；感性切割实现有效认知；品类切割实现以弱击强；区域切割实现聚焦运作；渠道切割实现分销高效。

一、人群切割——实现有效投入

"谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，这是革命的首要问题！"

营销的道理也一样，跟谁交朋友，即将产品卖给谁？和谁打架，即竞争对手是谁？这是营销中基本的问题。

不要试图将你的产品卖给天下所有的人，也不要试图动员全世界

■ **让你的竞争者焦虑，营销要学会站在竞争的角度上考虑问题。**

的人都来买你的产品！否则，只能是徒劳。

这就如同你说“我是全世界的朋友”一样，不仅没人相信，甚至觉得你太虚伪，人们会说“你连基本的立场都没有”。

也许你辩解道：“我的产品适合于所有人。”

“适合于所有人”和“所有人需要你的产品”是两码事！前者是你的主观想法，后者则是消费者的需求问题。

这就如同一个人虽然认为自己可以胜任所有企业总经理的岗位，但所有企业的老板是否认为如此，则相差巨大！

希望全世界的人都来消费你的产品，是营销中的一个重大误区。无论从理论上还是在实践中都没有成功的先例。

除了垄断性行业以外，没有哪个竞争性的产品实现了所有人都消费他们产品的梦想。即使了不起的可口可乐也是如此。

让所有的消费者消费我们的产品，几乎是所有企业家的梦想。但几乎没有谁真正实现过这个梦想。

也不要似是而非，连自己也不清楚到底和谁交朋友，你必须真心，让人觉得你真诚，否则谁也不理你。

大多数营销投入的浪费，成了低效或无效投入，都来自于没有对目标人群的切割。绝大多数费用都浪费在非目标人群身上去了。

■ 竞争中没有真正意义上的防御战，所谓“防御”是一系列进攻组成的盾牌。

很多企业营销的失误就在于试图让所有的人都买你的产品！

比如一个企业，花了3000万广告费运作北京市场，结果算下来，北京市场销售1年有2000多万元，3年下来，仍然亏损。这个企业的老总来找我。我告诉他，明明给孩子做的产品你确要将产品包装设计成成人型的，明明给孩子做的广告你非要在所谓“黄金时段”播，那个时候孩子在做作业了！从你的运作看，你好像希望所有人都买你的产品，或者没有清晰的目标人群指向。

没有清晰的人群切割，在营销中比比皆是，从而造成有限营销费用大量无效浪费。主要表现为如下几种情况：

- 没有明确的目标人群
- 目标人群错位
- 向目标人群传递错误的信息
- 向目标人群说一些废话
- 向目标人群传播混乱信息
- 与最重要的人没有说最重要的话
- 在不正确的时段，向不相干的人说话
- 渠道和目标人群不对接
- 促销违背消费人群的消费习惯

■ 定位是“方格”，切割从“切面”下手。

- 价格策略与消费者认知矛盾
- 销售队伍与目标人群不对接

对于资源极其有限的中国企业而言，对人群进行有效的细分，像切蛋糕一样切一块下来，集中公司的所有资源为他们服务，获得他们的认可，使他们在最短的时间内，接受我们的产品，用最高的频率购买我们的产品，实现企业有效的投入产出。

所以，营销要想尽可能的实现高效的投入产出，就必须把每一分钱都花到刀刃上，就必须明确找到正确的目标人群，在正确的场合和正确的时间，向目标人群传递一些符合他们消费习惯的、又有利于销售的产品信息，这就是人群切割。

消费人群的千差万别，给人群切割创造了基本条件，由于企业资源的有限性，使得企业必须进行人群切割。

人群切割需要问以下的问题，采取如下几个基本步骤：

究竟谁是我们的目标人群

确定谁是我们的目标人群，就像给自己的产品找一个对象，给企

■ 切割——稳（坚持）、准（原则在哪儿）、狠（速度要快）。

业找一个合作伙伴一样，这个伙伴找的好、找的准，你的营销就会很省劲儿，如果你找错了、或者你根本就没有找，根本就在瞎碰，碰上谁就是谁。那么你接下来的事情就会很复杂，很困难。要么他根本就不和你合作，要么他没有钱。

确定目标人群，并不是越有钱的人越好、也不是越普通的人越好。

这就如找对象，这要看你本身的情况和你的家境状况，这是要讲究门当户对的。门不当户不对的，就不可能合作长久。

白马王子和丑小鸭姑娘的爱情只存在于小说中。

所以，目标人群合适最好。

比如，液晶电视的目标人群，你就不能定位在工人，你应该定位于那些有钱人；普通彩电的主要目标人群应该是农民。而平面直角彩电的目标人群则应该主要是城市工薪人群。

目标人群的确定，要考虑三个关键因素：产品本身的特点、竞争者的情况以及行业消费状况。目标人群的确定必须是与这三者相匹配的人群区隔。

他们在哪里活动

我经常看到营销方案中、或营销书籍表述："目标人群为中等收入人群。"

这句话，看似完成了目标人群的定位，实际上这是一句废话。你在营销的事件中怎么操作呢？你必须弄明白这些人到底在哪里？他们是在写字楼里、飞机上还是酒店里？他们经常在哪一些地带活动？

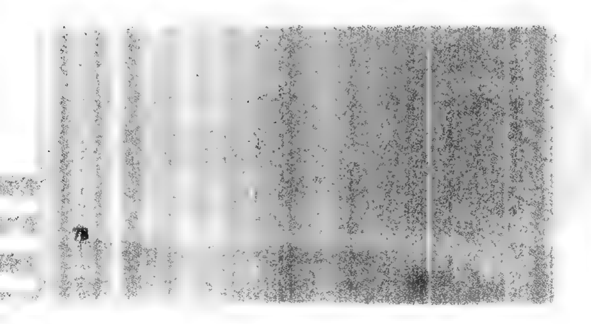
如果你连这些基本的问题都没有搞清楚，你的营销信息往哪儿传递呢？

我们在给一个运动产品做营销的时候，我就把这个企业产品的人群清晰的定位在中学生，那么中学生在哪里呢？他们经常路过的地方是什么地方呢？

学生当然大多数在学校里，但是你不能在学校里做广告。那么学生还会从哪个地方经过呢？学生还会从校门出来回家，那么学校门前的几条路就是你给学生们输送产品信息的最好媒体。于是，你只要在校门口的几条路上做上一些路牌，就可以了。你看既简单、费用又低、效果又好。因为它针对性强呀！

他们与产品相关的特征有哪些

确定了目标人群，弄明白他们活动的场所，你要继续研究他们和





你的产品相关的基本特征是什么？他们的价值观、他们判断事物的基本原则是什么？

如果你在这个问题上，没有弄明白或者搞错了，那么你就会费力不讨好。

如果我们不倾听消费者的声音，消费者为什么反过来倾听我们的诉求？

在给一个企业做酒的营销策划时，我为了弄明白，年轻人究竟是一种怎样的生活方式，我到北京的一个叫三里屯的酒吧一条街上，找一个酒吧一坐就是一个晚上，我在看这里的年轻人是怎样度过他们晚上的时光。

站在目标人群的角度思考问题，这一点至关重要。

不要把自己的意志强加在消费者身上。消费者如果对你的产品不买帐，一定是错在你自己身上。

他们习惯接受信息和具体产品的途径在哪里

营销有两件事情，你必须将它弄明白：一是将产品铺到消费者心中，让他们乐意买；二是将产品铺到消费者面前，让他们买得到。

■ **我们必须深入人们的生活，否则只能得到你认为的东西。**

要想很好地完成上述营销的两个本质任务，你必须弄明白，消费者的心会停留在哪里？他们的目光喜欢浏览哪些杂志、喜欢看哪些电视节目？

不要认为电视才是媒体，也不要认为报纸和杂志才是媒体。有些你看不起的地方，或许恰恰就是你发布产品信息最好的地方。

感性切割——实现有效认知

人群切割完成后，如何实现目标人群的有效认知，这就是你接下来必须完成的运作。认知了，他们才会买你的产品。

如何实现目标人群的有效认知？感性切割是一种有效方法。不少企业老总跟我讲："路老师，我做不出来跟别人完全不同的产品，做不大，你说怎么办？"

我说："如果你能够做出和别人完全不同的产品，产品放在大街上就有人抢了，还要什么营销？"

营销的本质功能就在于将同样的产品卖出不同来！这是营销核心任务，是营销存在的本质意义所在！

世界上绝大多数同行业产品的本质功能和核心价值都是相同的，没有什么本质不同。

靠近，靠近，再靠近，别离消费者越来越远。

那些成功的品牌之所以成功，就是在于他们能够把相同的产品卖出不同来！

大量的企业的营销陷入价格漩涡不能自拔，利润越来越低，甚至没有利润，没能将企业做大或做长，其本质原因就是没能将同样的产品卖出不同来！

很多的企业就成本拼成本，就价格拼价格，希望用单纯的广告投入催动规模去制约对手的做法，都没有真正引导中国企业永续成长，其最终结果是：没有利润！

营销不是卖更好，不时卖优秀，是卖“不同”！

人类天生对“不同”感兴趣。只要能将产品卖出“不同”，就能获得消费者的快速“认知”。这是实现消费者认知的最有效方法。

问题在于，如何将产品卖出不同来？

如果你的产品和竞争对手的产品相比有一些明显的不同，比如，原料不同，功能不同，工艺不同，用法不同，服务不同，颜色不同，形



状不同等，那么就把这个不同放大再放大。

比如你可以通过“药材好药才好”的诉求将同一处方同一功能的药卖出“不同”来；通过“27层净化”将同样的纯净水卖出“不同”；你还可以通过“五星级钻石服务”将同样的电器卖出“不同”……

如果实在没有不同，那怎么办呢？

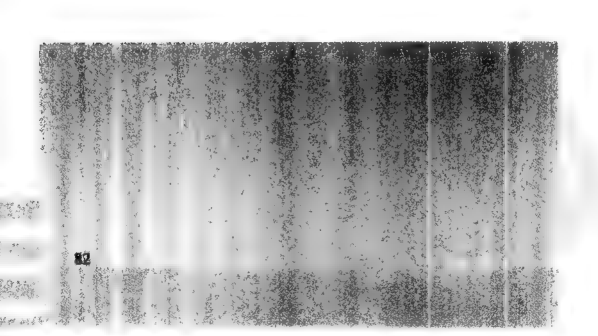
那就要学会感性切割，将人类的某一种感性贯注到产品上，用感性的力量来引导消费者对产品认知上的不同。

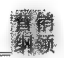
比如，同样一块石头，是二氧化硅的一种结合体，人类把它叫作玉，绝大多数普通的玉石的成本也就是开采和打磨的工本费，是较低的。如果你就二氧化硅本身卖二氧化硅，你就不可能卖出多少价钱。

我们来看看，人类千百年来都是怎么卖这种石头的？

如果在这块玉上面刻上“长寿”的字样，告诉消费者，这是一块“长寿玉”，如果你买回去，送给老人挂在脖子上，就能活200岁，怎么样？卖2000块钱也有人买吧！

同样还是这块玉，如果在上面刻上“平安”两个字，把它诉求成





一块"平安玉"，买回去悬挂在你的车上，预示着不太可能出车祸，即使出了车祸也不会有生命危险，卖1000块钱，也会有人买吧。

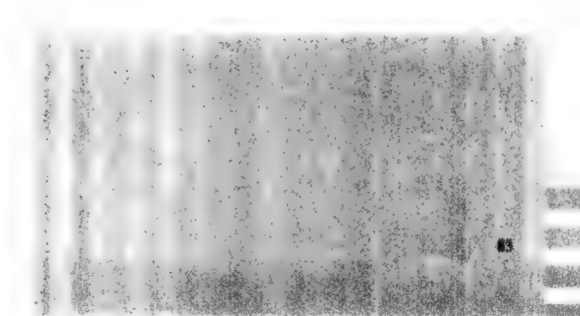
如果我再做出一块形状和它差不多的玉，把它们捆到一起卖，说是一块"情侣玉"，上面刻上两行字："玉石恒久远，两片永留传"！怎么样，标价1万元，也会有人买。

同样是一块石头，赋予人类不同的感情，在消费者看来，就有很大的不同。

世界上，绝大多数同行业产品本质上都是相同的，并没有质的差异，比如，水和水之间真的有什么不同吗？奶粉和奶粉之间，真的有什么本质上的差异吗？服装之间，洗发水之间，轿车之间，汉堡包之间、酒之间并没有本质的差异。

一些产品之所以成功，就是他们将同样的产品卖出不同来，可口可乐如此，麦当劳如此，雀巢产品如此，保洁公司的产品也如此。

将同样的产品赋予不同的感性，就可以获得消费者对产品的不同感受，实现将同样的产品卖出不同来，这就是感性切割。



在为伊利服务时，一支普通的雪糕由于被我们附加了“有趣”的感性而成就了“四个圈”，一年内一个单支雪糕买了几个亿，这支雪糕至今在不打广告的情况下仍然是中国市场几年来最畅销的雪糕之一。

也就是说：产品被赋予了感性的力量，这种力量使产品与众不同！

同样，一瓶普通的汽水由于附加了“激情快乐”成就了“可口可乐”，附加了“透心凉”的感性成就了“雪碧”；一辆汽车由于附加了“速度”成就了“宝马”，附加了“尊贵”成就了“奔驰”，附加了“安全”成就了“沃尔沃”……

这些都是感性切割的策略。

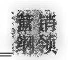
大量产品的本质功能都是相同或相近的，营销智慧的较量之处就在于如何使你的产品在几乎同样的产品大军中脱颖而出，被消费者感知，被消费者接受。

区域切割——实现聚焦运作

接下来你得完成市场布局，也就是在哪儿卖你的产品？

也许你会说“在哪儿卖不一样啊？”错！而且错得很厉害！





同样一个企业，同样一个产品，同样一个人来运作，同样的策略和资源，在不同的地点卖，效果绝对是不同的。

就如同打仗，我们得找一个对自己最有利的地方打，否则，找错了战场，就会在错误的地点打一场失败的仗！

比如，不少企业困惑：我同样的产品，同一个政策，怎么在一些地区卖得好，在另外一些地区就卖得不好呢？

因为你没有进行区域切割！

将复杂的、差异极大的中国市场当成一个均匀体，试图用同一个统一的策略撬动不同的市场，就犹如用同一种语言和不同国家的人对话一样，效果当然不好。

面对庞大的、复杂的、竞争经烈的中国市场，没有哪一个企业能够把中国市场均衡做透，因为企业资源再强大也是有限的，可口可乐没有，保洁公司也没有。

我到宁夏的一个地区出差，中午吃饭的时候，宁夏的朋友对服务员说，“小姐，来一瓶大可乐！”“啪！”饭店小姐给我们上来一瓶非常可乐。

我们随行的一位朋友说，“小姐你拿错了，我们好像是要可口可

乐。”饭店的服务员理直气壮地说：“可乐就是非常可乐，哪有什么可口可乐？”然后很不解地困惑道，“你们为什么非要喝那些杂牌可乐？”

在那个地方，非常可乐是名牌！可口可乐是杂牌！百事可乐基本上上不了台面！

这就是非常可乐几年内卖到几十个亿的原因！

非常可乐没有在北京、上海这些市场和可口可乐竞争，而是切割中国二三级局部市场。

所谓小企业做强，怎么做强？小企业到底如何与大企业竞争？是在同样的市场有不同的收获吗？

错！

小企业和大企业竞争，应该在不同的市场具有同样的竞争力！

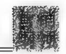
比如，你在北京卖一个亿，你是老大，你厉害！我在保定卖一千万，我是那个地方的老大，我厉害！

这就是市场的区域切割！

对于资源相对有限的中国企业，我们必须学会区域切割运作。你要学会“举全国性品牌大旗，重点市场重点突破”。

聚焦有限的资源与局部市场，变被动为主动。

■ 如果你不了解自己在父母眼中意味着什么，那么你肯定不了解你的孩子。



企业营销要学会“将路走得窄些”！

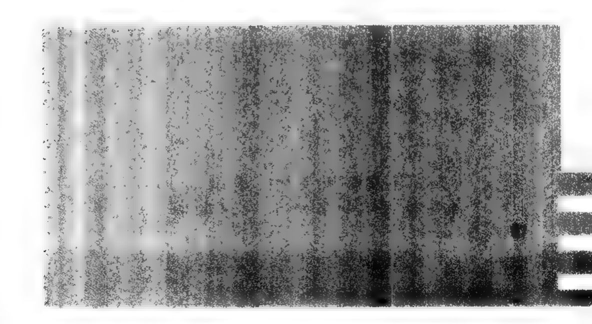
有六种区域切割方法：

切割高端市场——向下推动式

这是实力相对比较强大的企业布局中国市场的方式，它首先瞄准中国的省会市场、直辖市市场，从品牌到产品全方位树立形象，试图首先突破中国的一级市场。在此基础上，用一级市场的中心辐射力，向下游的二级和三级市场推动产品分销。

一个中国著名的乳品企业的老总来找我们做咨询，他们的奶粉在市场上被一些国际性的乳品企业和国内乳品巨头所打压。他们曾找了世界著名的咨询机构为他们咨询，这个咨询机构给他们的建议是“放弃中国的一级市场，向二级市场退让”。

他们拿到那个方案后，心里不踏实，来征询我的看法。我说：“你现在已经是中国乳品行业第一阵营里的品牌了，你已经在中国的一线市场卖了很多年，如果你今天放弃了一线市场，向二级市场退让，那下一步竞争对手占据了一级市场之后，他们必然会向二级市场挺进，你



们怎么办呢？你们只能再退让到三级市场；竞争对手紧接着向三级市场挺进，那你只能退到乡里面，最后被逼到死胡同，你还有退路吗？”所以这是一个明显错误的决策！

在我的建议下，这个企业将重心放在全方位切割一级市场，在此基础上，向二级市场全面分销，采取了占据高端市场向下游推进式分销的基本策略，同时将奶粉营销进行差异化。这个企业当年的销售翻了50%，现在已经发展成为中国的著名奶粉品牌。

切割局部市场——集中突破式

我们在为中国一个著名的中药企业进行咨询时，就建议他们采取“集中突破”的方式，切割中国的几个局部市场，集中优势资源，变被动为主动。

这个企业原来做了几十个省市的市场，作为一个中型的中药企业，销售战线拉得太长，市场布局得太广。在资源有限的前提下，在每一个局部市场都没有办法与大品牌进行较量。尽管企业付出了很大努力，

但投入产出仍然不理想。

市场布局和战场的布局一样，战场的边界应该是指挥官的指令能够到达的最远端。

同理，市场范围并非越大要好，也不是越小越好。对于中国企业而言，市场布局往往不是太小，而是太大。

很多人喜欢运作大市场，认为那是魄力和胆略的展现，而不习惯运作有利润的市场。

市场范围的大小应该是企业资源有效到达的半径长短。经过分析之后，我们认为企业应该聚焦有效资源，集中突破几个局部市场，选择安徽、四川、河北等几个局部市场，展开重点运作、集中突破。

选择了上述几个省市的市场，并不代表就完成了市场布局，很多企业只停留在这个层面，充其量只完成了市场布局工作的1/3。还必须规划出每一个局部区域市场的不同功能和策略，这才是市场布局的完整工作。

市场布局至少要规划出三种不同功能的区域市场：根据地型市场，也叫品牌型市场；增长型市场，也叫销量型市场；稳固型市场，也叫



阻击型市场。

这样的市场布局策略企业，达到了品牌和销售收入同步提升的良好效果。

切割二级市场——拦腰斩断式

在中国的“山”字型市场结构中，最具魅力的恰恰可能是二级市场，这个市场往往被许多企业所忽视。有一个企业在北京、上海和广州三个高端市场投入了上千万的广告宣传，试图在这些市场获得销售的突破，结果是亏损很大。

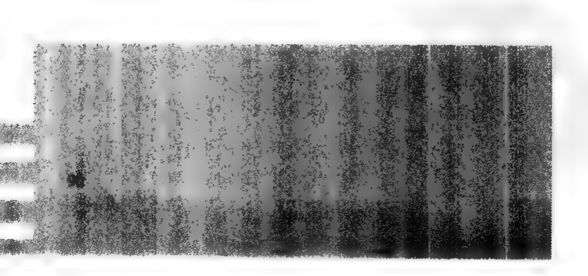
我对这个老板说，山顶都常年积雪了，那么冷，你上去干吗？

中国的许多企业家就喜欢激动，一激动就爬到山顶骑着，结果被风给吹了下来，被寒冷驱赶了下来。

很多人认为只有占领了一级市场，才称得上是市场运作，还引经据典的说，这是某外国专家告诉我们的。

我们需要思考的一个基本问题是，长大树的地方是在山的哪一个部位，是山顶吗？你见到过哪些冰山的山顶长着大树？你只看到冰天雪地，或者石头。

不要认为是山你都可以把它踩在脚下，能站到山顶，往往认为自己比山还伟大，须知，那是要付出代价的。



你必须带上足够的食物、御寒的衣服，以及强健的体力和必须的生存本领，才能够在那个地方住下来，否则只能是上去观光一下而已。

长大树的地方在哪里呢？它往往在半山腰。山底是长庄稼的地方。

二级市场恰恰是长大树的地方，是山的腰，如果说把中国的山字型市场比喻成一个人的话，那么二级市场就是一个人的腰。这是一个承上启下的环节。

只要占据了二级市场，你就可以很有效地实现向下游市场的分销，同时，可以向一级市场进行反渗透，这是一个上下连动式的市场布局。

在为一个日化企业进行日化产品的策划时，我们首先帮助企业解决的就是市场布局问题，也就是到底在哪里卖。

对于牙膏这个产品来说，赞伯一调研，吓了一跳，整个行业被高露洁、佳洁士、中华三大品牌占据了百分之六十多的市场份额。达到了垄断的态势。

理论上讲，在高露洁、佳洁士、中华三大品牌处于强势垄断的态势下，任何新产品或者新品牌的进入，都将付出巨大的竞争成本和时间成本，相对于资源极其有限的企业来说，甚至根本就没有存活下来

的可能，往往被无情地扼杀在摇篮里。

在垄断的格局下真的就没有机会突破了吗？

我就不相信中国企业只能徒手待毙，我就不相信中国诺大的市场就找不到突破的机会，我就不相信跨国企业居然强大到一点弱点都没有！

我给自己提出了一个问题：这种垄断是一种怎样的垄断呢？是均衡的，还是不均衡的？

问题本身就是答案，没有问题就没有答案。

营销高手就是表现在困境中的反弹力。

我们要能够在别人把我们踩在脚底的时候，拽着对手的鞋带还能站起来！

如果中国企业家和人员不具备这样的素质，就不可能在困境中找到突破。相反，如果我们具备了这种能力，就没有任何人能打倒我们！

世界上没有哪一个民族和企业是真正被别人打垮的，往往是垮在自己的手里。

很多人会经常跟我讲：路老师，我们的竞争对手到底是谁？我有时会回答他们，真正的对手，就是你自己！

在强势的竞争态势面前，营销咨询就是要能够冷静的、客观的分析市场竞争局面，机会往往在客观的市场调研后浮出水面。



我亲自带领咨询小组成员到一线市场调研，从一级城市一直调研到山区农村，并对各级市场的竞争特点及不同地区竞品的销售趋势进行分析。

高露洁、佳洁士、中华三大品牌在中国不同的市场层级结构中，所占的总份额是不均衡的，这就是机会！

看似垄断的市场，实际上是不均衡的垄断，这也给新品牌的进入带来了生存的机会。

我们的关注点聚焦在处于半山腰的众多的地级市场上。

地级市场既没有出现垄断局面，价格区隔也有利润可赚，品牌众多，这是市场处于相对自由竞争状态。而自由竞争格局才是新产品成长的理想空间。

于是我们采取了市场进驻的第三种方法——将众多山峰型市场拦腰斩断！

以众多的地级市场为根据地，向一级市场和县级市场两级渗透。

实践的结果证明，切割二级市场的策略使企业规避了强势竞争，实现了销售的迅速突破，又实现了可观的利润。

- **锁定目标＋简单重复＋坚持到底＝执行力。**
  执行层面——不需要过分地创新。

切割县级市场——向上反渗透式

这个类型的市场也往往被不少企业家所忽视。

中国有多少个县?

中国有3000多个县，很多县相当于欧洲一些国家的一个省，有些县还特别强，比如江苏的江阴、昆山，其本身的消费能力和GDP居然可以和中国东北一个省的消费力及GDP媲美。

你也不要认为这些地方消费不起昂贵高档产品，恰恰相反，几百元一桶的高价奶粉在河南的一些你认为的穷困县卖得反而更好。

我们在为一个VCD产品进行营销策划时，就大力切割中国的县级市场，同时将企业和经销商紧密对接，实现了在有限资源情况下产品和市场的高效低成本对接，获得了企业的高速成长，被誉为行业中一匹黑马!

切割农村市场——草根型市场

中国的农村市场是极具特色的市场，属于草根型市场，在这里我们的企业家能够找到生存的立足点，就像大山的底部一样宽广，生长我们必须的庄稼，提供给我们给养，具有其他市场所不具备的坚韧的生命力。

不少企业都是首先在农村市场上找到了生养他们的第一顿美餐，



使他们具备了日后发迹的基础。

比如一些保健品，就是在广大的农村“刷墙”刷出来的。一些日化产品也是从农村市场挖到了他们的第一桶金。

要想运作这块市场，必须弄明白这块土地上的人，他们的喜怒哀乐，他们的悲欢离合，他们的向往追求。

你知道农村一亩田能产出多少斤苞谷吗？你知道一斤玉米国家统购统销的价格是多少吗？种一亩玉米年底时亏了还是挣了？

我在为一个企业咨询时，我曾到农村调研，我就问农民朋友这样问题。

如果你不了解他们一年收入来源有哪些？一户农民一年的收入有多少？他们最想买的是什么东西？你就无法判断他们愿意买什么？能够买什么？

也许你认为农村市场太小，那你就错了。

农民尽管总收入没有城里人高，可是在收入中可支配费用比例一般来说比城里人高。为什么呢？因为他们在农村不像城里人那样什么东西都花现钱去购买。比如蔬菜可能是自家地里种的，水是自家井里的，赶集骑自行车就行了。

这就是中国的农村市场，你必须用心地感受她！



切割边缘型市场——周边辐射式

如果你认为切割高端市场竞争过于激烈，而切割中国农村市场，你又担心产品价格卖不上去，挣不到足够的利润，那么你就还有一种选择，这就是边缘型市场。这类市场，就像抗战时期的晋察冀根据地一样，属于“三不管”地带，但是，它却有它独特的市场地位。比如说：邯郸，它辐射和影响着周边三省（河北、河南、山西）的近二十个县的销售。这个市场从严格的意义上来讲，既不属于河北也不属于河南，也不属于山西，他是自成体系。只要产品在邯郸被接受，他就会迅速地被下面几十个县接受。产品会在短期内迅速地被分销到周边的县、乡甚至农村。同时，邯郸畅销的产品又会反过来向上对河北的石家庄及其他的二级市场构成压力。产品被这些市场接受的可能性就迅速增加。

渠道切割——实现高效分销

找到了产品正确的销售地点后，在完成市场的区域切割后，紧接着你要在这个区域完成分销。问题是怎样做才能实现快速高效的分销？怎样才能快速击穿复杂的渠道链条，使产品快速流动起来，这就

■ 中国的农村市场，你必须用心感受她！

是渠道切割的问题。

区分有效渠道、低效渠道、无效渠道，究竟什么是渠道？

有些人说："我有渠道，我不怕"；也有些人说："我没有渠道，我没法做".其实这两种说法都不对，至少只对了一半。

"渠道"本质上是社会资源，是存在于市场上的产品流通通道，是所有企业都可以利用的共有资源。

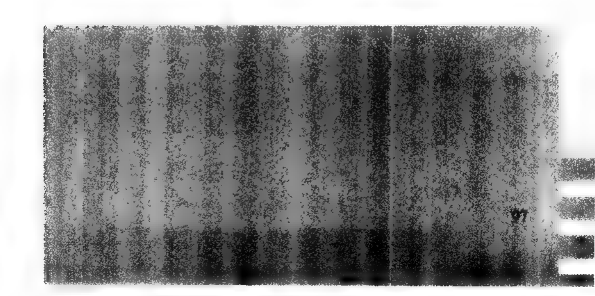
所谓渠道运作就是企业用产品为载体，以利益为驱动，激活部分经销商、终端的过程。而不是要企业自己重新创造渠道。

就如"南水北调"工程不是从南方再挖一条运河将水从南方输送到北方去，而是利用地面上已经存在的一条条河道，将他们连接起来，将水从南方输送到北方。

渠道也是一样，是早已存在于市场上的各种分销网络和销售终端，谁激活渠道，渠道就为谁服务，它并不属于哪家企业。

无论一家企业多么强大，如果你无法让渠道挣钱，这个渠道立刻就会转向别的产品或企业；同样，无论一个企业多么弱小，只要你能用策略和产品激活网络，渠道就会为你服务。

渠道具有的两面性和利益驱动性。而正是这两个秉性造就了渠道



的公用性、复杂性和多变性。

渠道要切割

面对这样复杂的、众多的渠道，虽然它处处存在，但对于任何一家企业来说，并不是所有渠道对你都有价值，并不是所有的渠道资源都是你需要去运作或激活的，你必须区分清楚渠道的有效性、低效性和无效性问题，否则就会出力不讨好。

比如，学校周围或学校内部的零售点是口香糖高效渠道，大型卖场的收费口是高效渠道；而随着家电连锁的高速发展，综合商场对于家电来说则是低效渠道；机场对于高档女士服装是有效渠道，对中低档女士产品则是无效渠道；同样，机场对管理类书籍是高效渠道，对于教辅类书籍则是低效渠道。

所以渠道运作核心解决两个问题：找到有效渠道；在有效渠道形成产品的高效流动。

所谓渠道切割，就是在有效渠道的基础上，对渠道链条纵向各环节进行剖析，象中医号脉式地切准关键部位，然后对关键部位进行牵一发而动全身的运作。

说起渠道，一批、二批、三批、终端……总经销、分销商、代理



商、大卖场、小卖场……渠道的宽度、长度、交叉度……渠道的网纲、网节……够复杂的了！

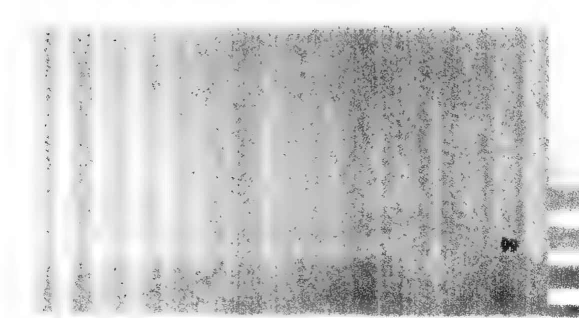
可是，渠道运作的关键部位在哪？这关键部位就是“牵一发而动全身”的“穴位”，是整个渠道承上启下的枢纽。找不到这个“穴位”，渠道运作就会十分辛苦。找到你的渠道的“穴位”，你就能做到“四两拨千斤”。

所谓“运作”，是指对关键部位的运作，而不是把一大堆资源“一勺烩”。

不同的产品，不同的行业，不同的竞争环境，企业运作的不同阶段，其渠道的关键部位是不同的。

比如，山东淄博有一个“得益”牛奶，在全国性乳品品牌广告狂轰滥炸的情况下，渠道压力很大。得益的董事长在北京和我交流，作为资源相对有限的“得益”如何展开渠道竞争策略就很关键。

那些大品牌广告的狂轰滥炸不就是想把消费者截流在超市里吗？超市这个渠道环节就不是“得益”应该竞争的关键点。



避开对手的强势环节，不按对手的游戏规则打，这是竞争的有效法则！

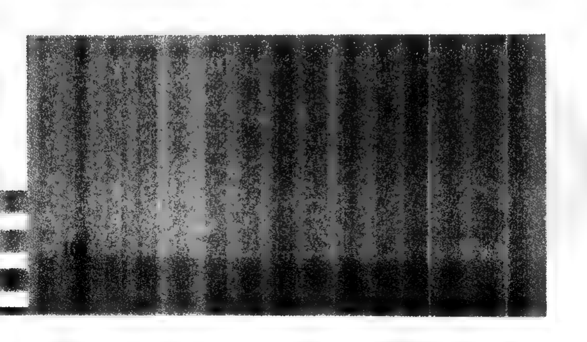
用对手的方法和对手竞争，无异是最愚蠢的策略。

将渠道竞争环节下移，那么"得益"就把消费者截流在小区里。具体怎么操作？

招聘上千位销售人员，每人每天领10箱左右的牛奶，每天天不亮时，摆放在每个小区门口，摆放在每个大爷大妈锻炼的地方。大爷大妈锻炼完了，顺便提几袋牛奶回去，新鲜、价格又合适，干吗不买啊？

每天下午下班前，再把一箱箱"得益"牛奶码放在每一个小区的出入口。大哥大姐大婶大嫂下班了，顺便带一箱牛奶上去，如果不方便拿，销售员帮你搬上去，服务周到，他们怎么会不买呢？他们干吗非要到超市去买呢！

"得益"就用这个方法，切准了渠道的关键部位，集中资源运作，牢牢地把控了淄博的市场。仅仅淄博一个市场就实现销售三个多亿，那些依赖大量广告的大品牌在淄博销售不过寥寥几千万。



在为一个口香糖进行营销咨询时，在激烈渠道竞争中，为了实现有效销售，我们建议企业集中力量抓住学校周边和学校内部售点的分销，在营销资金非常微薄的情况下，实现投入产出的有效性。

渠道竞争就是将复杂问题简单化。就犹如读一本书，先是越读越厚，然后应是越读越薄，最后提炼为一句话。

渠道运作要展开切割：切割出产品流动效率，实现高效分销。

品类切割——实现以小博大

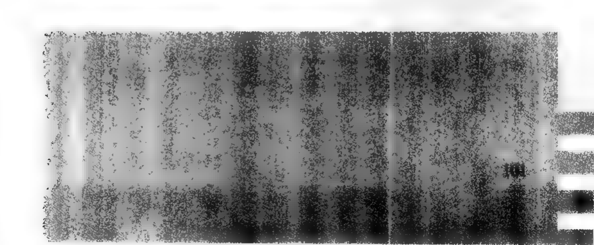
如果你的资源与竞争对手比起来非常不对称，那么你需要“以小博大”的策略。

那么没有哪一种方法比以小搏大的方法对中国企业更有价值，因为我们常常是资源不足的一方，是处于弱势的一方！

没有人愿意以小搏大，没有人愿意在资源和对手相差很大的情况下，和对手作战，但是，我们没有办法，对绝大多数中国企业而言，这是一种没有办法的选择。

以小博大一定是有方法的！

历史上，无论是企业竞争的案例，还是战争的案例，其悬念之处，伟大之处，往往在于以小搏大！





企业家这个称号，之所以让人尊敬，就是在于他们以小搏大的智慧，企业家人生的光芒之处，也恰恰体现在以小搏大和以弱击强上面。

试想，如果这个世界上弱者永远打不过强者，就会永远以大欺小，那么这个世界一定是枯燥的，乏味的。

很多方法在没有说出来的时候，你几乎认为是不存在的，说出来之后你反而认为是自然而然的事情。

事实上，人类的每一次伟大的壮举，都是在以小搏大中实现。比如说，毛泽东的农村包围城市的战略；比如说，中国古代孙膑的田忌赛马；比如说，中国抗击强大日本的战争史诗。

企业家实现自我人生价值的突破和精神境界的升华，恰恰就在于以小搏大的过程中，恰恰在于用简单制约复杂的过程中，恰恰在于用速度击穿成本低限的挑战中。

面对这种激烈竞争态势，我们必须在并不对等的竞争中找到方法！

我们的营销必须更锋利，更快速，更直接。

这就是品类切割！



品类切割：从消费者心智角度对产品进行切割分类，找到消费者接受我们，同时又规避对手正面阻击产品新品类，在低成本基础上获得高度认知。

当可口可乐和百事可乐将饮料市场瓜分得差不多的时候，小小的“七喜”却在他们铜墙铁壁般的格局中，用“非可乐汽水”的品类定位劈出非可乐的市场范围。

“非可乐汽水”的品类诉求，改变了“七喜”和可口可乐、百事可乐的力量对比。

你可口可乐、百事可乐不是厉害吗？你们厉害不就是因为你们是可乐嘛！

那么我告诉大家：我不是可乐，“七喜”是“非可乐饮品”。“七喜”跟你们不是一个范畴的东西。

你们厉害只能在你们的王国里，伤害不了我，这就是“七喜”了不起的品类切割。

可口可乐、百事可乐再强大，也只能眼睁睁的看着“七喜”逐步成为饮料市场的第三大巨头。

利朗“商务休闲男装”的成功也是利用了品类切割的方法。

服装不好卖，因为服装都是大同小异，怎么办呢？

跳出来如何！

服装怎么分类呢？传统上分为正装和休闲装。在这两个类别中竞争你几乎没有选择地要与别人打价格战，你不打价格战，别人找你打，你就被动。

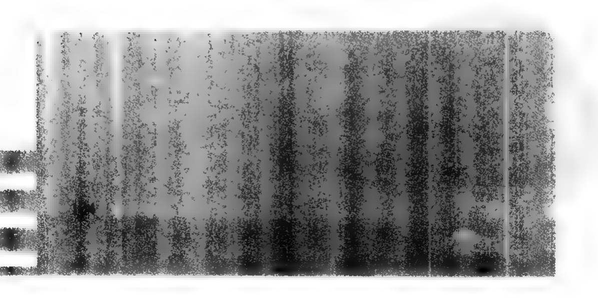
你要想不与他们打价格战，就得不与他们在同一类别中做事。创造一个新品类怎么样？中国企业怎么就不能定义成功的标准呢？

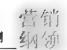
在消费者脑子中划出一个他们能接受的新品类，这就是“商务休闲男装”。

我们服务过的陈世家醋的营销也是采取了这个策略。

陈世家醋在营销中通过“五粮醋”的差异性品类运作，通过“七蒸七酿”的工艺支持将陈世家醋提升到酒类中五粮液的品质高度。在此基础上规划“御方老陈醋系列”、五粮陈醋系列“小蝶沾醋系列”等产品线。全面打造和提升了醋产业的产品品牌。

在 2005 年 10 月济南糖酒会上，陈世家醋一经亮相，引起经销商的订货高潮，成了整个济南糖酒会的少有的亮点，成功地打开了市场。





在为巨能集团策划一瓶等渗饮料“体饮”上市方案时，我们也就用了品类切割的方法。

我们大胆地将中国文化灌注到这瓶饮料上，做出中国第一瓶“平衡饮料”。

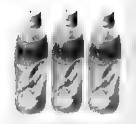
“平衡饮料”的新品类微妙地改变了和可口可乐，和康师傅这些竞争对手的强弱关系，使强不那么强，我们的弱也不那么弱。

这样就把中国饮料市场一刀分割分为两部分：可口可乐、冰红茶你们再厉害，找不到我打架，你们的产品特点决定了你们是非平衡饮料，我是平衡饮料。

什么叫做平衡饮料？

我没有必要对消费者解释，在中国人看来，平衡的东西当然比不平衡的东西好！消费者只要看到平衡饮料四个字，就会心领神会。这就是中国文化的力量，这样，“体饮”平衡饮料在资源极其有限的情况下获得了市场成长的机会。

注：关于切割营销的具体操作请参看路长全所著《切割——将对手逼向一侧》一书（已由机械工业出版社出版）



给读者的思考作业

- 你的营销切割了吗？
- 假设为了促销降价 10%，你计算过需要多少销售额增长才能弥补利润总额的损失？

竞争超越
——凌驾对手之上

- *竞争超越使你凌驾于对手之上*
- *从生存竞争跨越到发展竞争*

一旦企业运作的局部和整体完成了升级，你就完成了从“地上跑”到“天上飞”的本质蜕变。企业实现了从生存竞争到发展竞争的飞跃，凌驾于对手之上！

竞争超越——进一步海阔天空

- 企业最高境界的竞争策略是超越竞争，将企业运作提升到一个更高的层面，凌驾于竞争者之上，不和竞争对手在低层面纠缠。这就是升级超越。换句话讲：是为了摆脱竞争，升级实现了竞争的超越。

超越竞争

如果说“差异凸显”和“速度领先”本质上仍然是与对手在同一层面竞争的话，只是比对手更“先”更“快”，那么“升级领先”策略则实现了企业凌驾于竞争对手之上，摆脱了与对手的低层面的竞争。

换句话说，“差异凸显”和“速度领先”策略的达成，只能说使一个企业生存下来，你只是一个暂时度过生存危险期的企业，因为你的

生存状态仍然与对手本质上处于同一层面，只是比别人更“先”一点，更“快”一点，你随时有可能被竞争对手的后发速度所威胁。

所以，企业要想发展要想长大，就必须进行局部或整体运作的升级，而且要抢在对手之前展开。

这就是升级领先策略，一旦企业运作的局部或整体获得了升级，你就可以超越竞争。这是一种本质上更高境界的竞争策略。

企业一旦实现了升级，你就完成了从“地上跑”到“天上飞”的本质蜕变。这就如同你本来开着车在路上跑，路上交通拥挤，你不得不左顾右盼，既要关注同行者，还要关注可能出现突然横穿马路的行人。你还得注意红绿灯，以免违反交通规则，你前进的速度总是受限。

一旦你在车上装上了翅膀，那你就可以在天上飞了。在天上就不会遇到像路上的那些问题。

这就是所谓的：进一步海阔天空！

之所以说升级超越是一种更高境界的竞争策略，因为这是一种建立在企业核心竞争力上的升级，使企业获得比竞争对手更高层次的竞

- **15年前，企业成功于“生产”的勇气；目前，企业成功于“营销”的胆识。**
- **这就是所谓的：进一步海阔天空！**

“那都是小小孩喝的，谁还喝那个！”

这家公司错在忽略了中国小学生的成人化倾向，很多五六年级的孩子已提早进入青春期，你还用那些嗲声嗲气的儿童感觉来引诱他们，他们是不屑一顾的。

如果我们不倾听消费者的声音，消费者为什么反过来倾听我们的诉求？

我们在为一个企业做营销策划时，我就和孩子们交流，七八岁的孩子们问我：叔叔，你知道现在流行什么吗？我回到说：是机器猫和Hello Kitty吗？孩子们马上说：你错了，你落后了，现在流行的是芙蓉姐姐。

打开网站一看，你就知道芙蓉姐姐是什么样的人了。你可能觉得不可思议，不愿意接受或不喜欢这个家伙所展现出的那些矫揉造作的照片。

可是孩子们就喜欢！

你觉得这个世界真的变了！变得你不认识了！

你知道现在芙蓉姐姐发展到什么程度了吗？芙蓉姐姐被凤凰卫视采访，在不少活动中担任女主角。

不由得你不服气。

孩子们听说芙蓉姐姐在杭州的西湖边现身了，30多位北京和东北的孩子就买上火车票，连夜往杭州赶，他们带着兴奋的心情，希望在西子湖边能碰到芙蓉姐姐。媒体困惑“他们眼睛中透露出的兴奋和激情让人震惊”。当最后没有找到芙容姐姐时，他们坐在西湖边失声痛哭。

你知道孩子们到底喜欢她什么吗？喜欢她的脸还是她的腰？都不是。他们喜欢芙蓉姐姐那种自恋、张扬、大胆展示自我的勇气和自信。



所谓隐性升级，就是企业以文化价值观为核心形成的整体管理模式和运作模式的持续升级超越竞争对手。

在海尔的竞争战略上，就充分应用了隐性升级超越的这一策略。在早期中国家电行业的产品处于供不应求的时候，海尔领先进行了管理升级，从追求生产数量转向质量追求；当其他家电企业为了销售大打价格战时，海尔在营销中实行了价值战，通过服务提升消费者购买海尔产品的价值，这就是海尔著名的五星级钻石服务；当其他的企业进行服务营销的时候，海尔则领先进行了品牌战略的升级；当其他企业开始进行品牌运作时，海尔已经启动了企业流程再造工程和国际化运转。总之，海尔不断地进行管理运作，实现的升级领先，这种升级领先使得企业总是能够避开和竞品的同层次竞争，而且上伸到一个更高的高度，凌驾于竞争者之上。

那么为什么海尔能实现不断的升级领先，而大多数中国其他企业却没有实现呢？

这得益于企业家独特的价值观，并由此形成的企业文化体系，文化体系又反过来推动企业运作境界和运作体系的整体持续升级。这是隐藏在这种升级战略背后的隐性核心竞争力。

比如，同样是组装加工企业，一种企业家将它仅仅看成一个“组

■ 有些事情无法用知识能理解，有些事情只能靠信仰来理解。



装厂”，而有眼光的企业家则将它看成“组装集成专家”。

这两种不同的价值观所形成的企业管理文化一定相差迥异，在这两种不同价值观指导下的企业运作策略是完全两个层面的事情。前者会被动地就加工做加工；后者则会追求精益管理，做品牌。两种企业的命运最后一定是天与地的差距。

海尔、联想等企业就是通过这类升级超越，使得企业不断超越竞争对手，企业在一个更高的高度上实现了海阔天空的境界。升级后企业所碰到的问题已经不是低层次竞品所遇到的问题了，它已经不需要和低层次的竞品纠缠到一起，就如同你坐上飞机已经不需要和地面上的汽车争夺行驶空间了。

中国最大的硅橡胶制造企业——江苏宏达化工集团之所以在近几年获得了高速发展，能够和西方跨国企业在全球展开竞争，其成功发展的秘诀除了早期的起点领先和速度领先优势之外，他们还持续完成了升级超越。交叉实现了显性升级和隐性升级，这样使他们始终在更高平台上获得了高质量的竞争领先。

给读者的思考作业

- ◆ 你的企业是否在某一层面的运作持续在久了？
- ◆ 你的对手是否凌驾于你之上？



品牌 4S 战略
——高效构建强势品牌

- 差异化表达（Difference Show）——品牌的核心力量来自差异
- 产品表达（Products Show）——在没有广告的情况下就能卖货
- 位次表达（Location Show）——位次越靠前越有利于被选择
- 关系人表达（Persons Show）——提升关系人表现，快速获得信任

有品牌的经济是“大树经济”，是真正具有竞争力的经济，是有骨头的经济。

用“品牌 4S 战略”高效构建强势品牌。



品牌4S战略—高效构建强势品牌

- 品牌运作的“长期亏损论”和“神秘论”实现了西方企业不战而屈人之兵的战略威慑！
- 品牌运作的本质一定是简单的，如果复杂就不是本质，消费者就没法理解！

鸡和猪开饭店的故事

有一只鸡和一只猪合伙开饭店，鸡跟猪讲：“为了表示公平和平等，我们各占50%的股份”，猪认为公平合理。饭店登记注册开业后，鸡接着对猪讲：“作为饭店的两个股东，我们都应该对饭店的日常经营作贡献，我每天下一个蛋下来炒菜，你每天割一块肉下来炒菜如何？”猪认为公平合理。

饭店开大了以后，这个饭店的股权到底归谁所有呢？

毫无疑问，会归鸡。

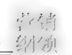
为什么不归猪所有呢？因为猪最后一定会被割死。

■ 品牌的几个伪命题：

投入过程（大投入才能建立品牌）；

电视广告必须有独特的技术；

只有快消品才需要品牌。



中国企业和中国市场如果不做起一批自己的品牌，最后一定是猪的结局，不管中国的企业的数量有多么多，也不管中国市场多么大。

那么GDP经济和品牌经济有什么不同呢？

我们发展GDP不就行了么？还要什么品牌？很多人也有这些困惑，换句话讲，很多政府官员和企业家，都认为有GDP就够了。

草根GDP和大树GDP

没有品牌的GDP就如地上的草，野火烧不尽，春风吹又生。虽然小草众多，但是小草永远长不大，因为它长一茬死一茬割一茬，年年生、年年长、年年死，小草本身长不大。这就是中国加工企业众多但几乎都没有长大的道理，并且常常处于被反倾销的被动境地。所以外国媒体曾评论说：“**加工能够让中国企业活着，但活着没有尊严，像个‘侏儒’一样永远长不大**”。这就是为什么中国企业生产的产品高价没人买，低价又没人买的两难困境。

当中国的一些企业“生产一台微波炉只挣五毛钱”的时候，即使占领了很大的市场份额，这样的企业依然不具备发展的后劲，从而也

■ 对于同质化的商品而言，品牌是最后的阵地。

不具备市场竞争的本质力量，因为缺少必须的利润！缺少必要的利润就没法进行有效的产品研发和产品升级。缺乏升级的产品在与西方跨国企业的不断升级的产品竞争时，就不具备持续的竞争力。

当中国出口一个集装箱的服装价格还不如一件“阿玛妮”的服装价格高的时候，我们可以完全断定：类似的加工企业不会有太多地竞争，企业竞争必须回归到价值营销上来，这就是品牌建设。

有品牌的GDP是大树GDP，大树本身是能够不断生长壮大的，你是可以从树上不断摘果子吃的，是不需要把树砍掉的。随着树的根深叶茂越长越大，它会给你带来越来越多的回报的，是可以坐在下面乘凉的。

小草虽多，但长不大、活不长，大树虽少，但根深叶茂、茁壮长大。这就是为什么中国GDP虽然高速增长但企业发展后劲普遍不足的原因。

当中国年产90亿双鞋而整个鞋行的利润总额却没有一个耐克公司高的时候；当中国整个茶行的利润总额却没有力顿红茶大的时候；当整个中国日化行业利润总额没有一个保洁公司大的时候，我们完全可



■ 品牌正在接管生活，或生活正在接管品牌。



以判断中国企业要想活得长久的发展，我们必须要学会建立品牌。

我们必须突破竞争性行业中高端品牌被西方跨国企业全面垄断的营销灾难。

否则，即使我们能够生产好的轿车，但是很多人已经不购买国产车了；我们能够洗发水，中国绝大多数但是已经不用自己生产的洗发水了；我们能够生产运动鞋，但很多孩子已经不穿我们自己生产的鞋了。

当我读小学的孩子穿上耐克鞋，激动得整个晚上连睡觉都不愿脱下来的时候，作为一个营销专家，我揪心地看到跨国企业通过品牌经营这种手段，已经牢牢地抓住了孩子的心，然后通过高额的利润从中国获取了大量的财富，我也揪心的看到中国企业由于品牌上的弱势，不仅无法参与国际竞争，甚至在孩子面前都不堪一击。

如果中国企业不能建立起自己的强有力的品牌，就无法获取支撑企业持续成长的利润，就只能永远停留在利润最底端的加工环节，而微薄的利润又无法反过来支撑企业产品的升级换代，只能挣一点点加工费，这是一个噩梦般的循环。



■ 品牌成为全球经济发展的核心动力。

两大信息扼杀中国品牌

为什么中国企业在长达20年的全方位的市场竞争中，品牌少有突破？主要有两种信息阻碍着我们，一种信息是：品牌建立是投入过程，并且是一个长期的投入过程。在中国“品牌长期亏损论”得以广泛传播。

跨国企业在中国持续传播的这个信息，实现了跨国企业“不战而屈人之兵”的战略威胁，使得中国绝大多数企业丧失了品牌建设的勇气，甚至主动将多年苦心经营的品牌低价甚至于无偿的卖给外国企业，很多曾经在中国市场上很有影响的品牌就这样被西方的企业无情的埋葬了。

实际上品牌确实是投入过程，但同时也是一个产出过程！

品牌运作的产出是可以持续支持品牌的反投入的。换句话讲，再小的企业都可以经营品牌运作，而品牌运作所获的回报又可以反过来进一步支撑品牌的成长。

西方企业只将话讲了一半，其背后具有深层的战略威慑目标。

另一种信息是：品牌建立是一个360° 甚至720° 的繁琐的工程。一本本关于品牌建设的厚书让你看着都费劲，很多的企业就认为，

■ 品牌要向社会展示未来美好的期望：只有真实还不够，必须是美好的，只有美好还不够，必须有驱动力，必须承受现实中的不完美。

这不是我们普通的企业能做到的，于是干脆放弃。

品牌似乎非凡人所能运作，将品牌运作倒入“神秘主义论调”！

我曾经问过一个著名的品牌管理公司的高管人员：“你们为什么把品牌的理论搞得那么复杂呢？”他笑笑说：“如果不把品牌理论搞得复杂些，企业能给我们几百万上千万的品牌管理费吗？”

一部分信息是吓唬我们，一部分信息是骗我们！

中国企业家在一骗一吓中，失去竞争的还手之力。将品牌神化并且复杂化。于是中国企业家几乎是整体认为品牌不能做、不敢做、不必做。

如果“中国企业不能也没必要做品牌”的论调继续发展下去的话，对中国企业家的心理摧毁将是致命的，对中国企业的崛起是危险的，对中国经济的未来是非常有害的！

因为这些论调使得中国企业丧失了整体竞争的勇气，中国绝大多数企业就会沦为全球产业链的低端附庸，使得中国整体经济在盲目追求低质量的GDP的低层次道路上越走越远！

品牌核心是经营人心

品牌的本质究竟是什么?

品牌如果被复杂到神化的境地,如果认为品牌是非常人所能运作的,那么我们就会陷入唯心主义的境地或神秘主义境地。我们就会自断脖颈。

事实上这个世界即不存在所谓的超人,也不存在西方人能做我们就做不了的事情。

任何事物的本质一定是简单的,如果复杂那就不是事物的本质,那就--定是很多现象的缩影。

因为简单所以常用,因为常用所以重要。

品牌究竟是什么呢?品牌说一千道一万不就是做给消费者看的么?那我们就从消费者的角度来思考一下,所谓的品牌在他们的心中到底是什么?

看到海飞丝洗发水你想到了什么?你想到了去头屑。



难道你用别的洗发水洗头就不去头屑么？但是，海飞丝永远在传播去头屑，去头屑。时间长了你就认为好像只有海飞丝去头屑，因为去头屑和海飞丝已经牢牢地捆在一起了，并且已经在你的心里中形成清晰的认识。于是你有了头屑就会想到去买海飞丝。

看想到飘柔洗发水想到了什么？你想到了柔顺！

难道你用肥皂洗头头发站起来了么？实际上也是柔顺，但是飘柔持续不断地传播"柔顺，柔顺"，于是你记住了，好像只有飘柔是让头发柔顺的，于是你想要头发柔顺就去买飘柔。

看到舒肤佳你想到了什么？你想到了除菌！

你看医院那些大夫都用什么洗手，用肥皂。难道他们买不起香皂么？不是，稍微有点知识的人都知道，香皂是在肥皂的基础上加上色素香精等生产出来的，这些添加剂大大地弱化了肥皂的除菌功能，所以大夫用肥皂除菌。但是对于普通大众而言，好像只有舒肤佳是最除菌的，所以除菌就想到了买舒肤佳。

看到了沃尔玛超市你想到了什么？你想到了"低价"，你认为到沃尔玛买东西一定是占了便宜，因为沃尔玛永远向你传播"天天平价，天天平价"。



舒肤佳

■ 完美的广告一定是解决一种冲突（矛盾）。因为人类永远生活在时时刻刻的矛盾中。

你是否认真对比过沃尔玛里面的商品价格和我们华联超市商品的价格么？事实真的是这样么？

通过消费者对这些世界著名品牌的感知，我们能得出什么样的结论呢？

品牌世界里没有真相，只有消费者认识！

品牌是获得认知的较量！获得了消费者认知就是品牌，没有获得消费者认知的就不是品牌，品牌运作就是一场经营人心的运动，是一场思想运动。

品牌是获取人心的运作。

品牌4S战略

品牌运作能否成功，关键在于能否获得消费者认知。并且获得认知的成本越少越好。只有获得认知的投入比竞争对手更合理、更高效，





我们才能够持续地获得回报。

通过上述成功品牌的思考，他们成功地秘诀是获得了消费者的认知。

问题在于，如何有效地低成本地获得消费者的认知？获得认知的基本途径是什么？

这就是差异化！

品牌获取消费者认知的核心力量在于差异化。

赋予产品以鲜明的差异，予以足够的、统一的形式表达，从而使品牌与众不同。

品牌4S战略的第一个表达——差异化表达

也就是说，将一个产品的差异放大、放大、再放大，重复、重复、再重复，重复到消费者相信为止。

全世界成功的品牌都有各自独特的核心差异化，用这个差异来打动消费者，让消费者青睐并且迷恋。所以品牌的核心力量在于不同。

■ 品牌运作首先取决于能否产生差异化，其次才是广告。

海飞丝通过“去头屑”差异获得消费者清晰的认知，潘婷通过“营养头发”差异性获得消费者认知。

这就是品牌的差异化表达，也是品牌的核心力量。人类天生对差异感兴趣。这就是高效率运作品牌的核心机理。

海而品牌的服务差异化、伊利的奥运差异化、蒙牛的航天差异化、光明的科技差异化、国窖1573的历史差异化、雀巢的品质诉求差异化等都是通过鲜明的差异化找到品牌的核心支点。

我们通过打造中国第一瓶“盛情酒”的差异化表达，通过“盛情三千里，塞外一品香”的差异性诉求，使得宁城老窖品牌的再度崛起获得了支点。

没有差异化作为核心的品牌传播是没有灵魂的，是空洞的。这样的营销运作不管用多少钱打广告，都很难获得消费者的认知。最终将会在竞争中被无情地淘汰。

品牌4S战略的第二个表达——产品表达

如果说差异化表达是一个品牌的灵魂，那么产品表达则是品牌的

外在表现。

这就好比一个人是教授，这是他与别人的差异化，那么教授的穿着、言行举止就是产品表达。教授应该衣着得体、言行举止具备相应的素质，最好戴一副眼镜，显得自己有学问，这就是一个教授应该具备的起码的外在形象。假如你是一位农民，那农民就不可能整天穿着西服打着领带在田里干活，否则这叫产品表达错位。

所谓产品表达，就是通过成功的外在形式来充分体现和表达内在的核心差异。

一个产品的核心差异找得再好，如果不能表达到位，也很难获得消费者认知。

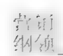
比如一个产品的品质很好，但由于产品命名、包装做得不好，消费者就无法感知产品的内在质量。消费者往往把它当成低品质的产品。

所谓好产品实际上是指产品表达得好，这是一个和消费者对接的过程。

好的产品表达在不打一分钱电视广告的情况下就能卖货。

所以，我们在为很多企业进行营销策划的时候，我们非常重视产





品表达这一环节。

我们要求必须达到一个名称就能卖货。一个包装就能卖货。一句产品诉求就能卖货。

我们将名称就当成一个广告语来运作。

我们将产品的包装当成一个立体的广告来表达，产品包装的正面应该是电视广告的画面，而背面应该是软文的文案。

包装上面任何一个字、任何一个文案都应该是卖货的，都必须是解决消费者在购买这个产品过程所产生的所有疑问的。这才是有效的包装设计。

对于中国企业而言，由于我们可能用于传播的资源有限，我们必须在产品表达这一环节做到位，做到消费者在看到我们的产品的一霎那被感动。

品牌4S战略的第三个表达——位次表达

消费者认定品牌的价值是与品牌在他们心中的位次相对应的。位次越靠前价值就越高，消费者愿意支付的价格就越高；位次越靠后价值越低，消费者愿意支付的价格也就越低。

■ 命名——假如没有任何广告，名字要能独立卖货；
包装——假如没有任何广告，包装要能独立卖货；
广告——假如没有声音，画面能打动人，假设没有画面，声音能感动人。

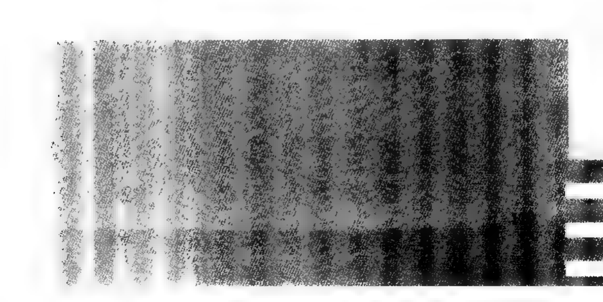


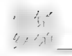
这就是为什么“统一”方便面在销售过程中总是落后于康师傅的原因。因为消费者在购买方便面的时候首先想到的是“康师傅”，其次才是“统一”。这就是为什么“方正”电脑无论怎么卖都很难超越“联想”的原因，因为假如消费者在国产品牌电脑中选择其一，他首先想到的是“联想”，“联想”品牌在消费者心目中的位次在“方正”的前面。这就是绝大多数高端品牌成功的秘诀。

我们在为“辉煌”水龙头这个产品进行策划时，针对消费者购买水龙头这一产品时未形成清晰的品牌认知的市场状态，果断地打出了：“辉煌水暖——中国卫浴龙头”的品牌诉求。迅速而有效地提升了“辉煌”品牌在消费者心目中的位次。实现了第一品牌的战略运作。使得消费者在购买水龙头时首先想到了“辉煌”水龙头。这就是“辉煌”水龙头近年来连续销售翻番的原因，这也是“辉煌”品牌在短期内迅速崛起为中国驰名商标的核心运作。

品牌4S战略的第四个表达——关系人表达

所谓关系人表达就是通过提升消费者在消费过程中的服务感受、环境感受，以及细节感受，来获得消费者对品牌的良好感受。





这对服务性企业、金融性企业、IT 企业、地产业、工业企业尤为重要。

很多服务性企业在广告上大把大把地花钱，却不重视品牌运作中的关系人表达，这是品牌运作中的重大误区。比如：一些银行在凤凰卫视上大打品牌的广告，却在日常经营工作中对消费者的服务态度消极。消费者在并不卫生的环境中连个坐的地方都没有，消费者会真正从心底中认为这个银行是好银行吗？

有一个航空公司的老总在媒体上说："我们开始重视品牌建设了，我亲自乘飞机进行市场调研，这次调研我更贴近乘客，我坐在头等舱的最后一排。"这种调研你认为真的能获得普通乘客的基本感受么？你能找到品牌建设的正确路线吗？

如果我们到医院看病，医生对患者的态度不好，患者有理由推断这个医院不值得信赖；我们到饭店吃饭，如果饭店服务员的手指甲是脏的，消费者就会推断这个饭店做的饭菜可能是不干净的。

不正确的员工言行、不到位的服务环境、不妥当的经销商行为所带来的品牌弱化比比皆是。

几乎所有行业的品牌建立都需要相关利益人的正确表达。在服务

■ 产品实际上是一个集合，产品线则是一个组合。



性行业，这恰恰是品牌成功与否的关键所在。

我们在为饭店、银行和航空公司进行营销咨询服务时就通过强有力的关系人表达来提升和完善品牌在消费者心中的感受。

总之，品牌4S运作的核心就是为了获得了消费者的认知，这样就能抓住了消费者的心。

抓住了消费者的心，就实现了消费者对品牌的崇拜，消费者就愿意为他们崇拜和青睐的产品付高价，品牌产品就获得了超出普通产品大得多的利润。

品牌产品反过来又用这些利润不断地做消费者的思想运动，进一步固化和强化消费者对产品的喜好，使消费者依附于产品消费上。

品牌运作的本质是一场场对消费者的思想运动，使企业对消费者的“洗脑”运动。

注：关于品牌4S具体操作请参考路长全所著《品牌4S战略——高效构建强势品牌》一书（将由机械工业出版社出版）

■ 创意必须简单、巧妙。诉求要单纯单纯再单纯，单纯才有力量。

给读者的思考作业

- 企业如何突破众多加工企业的价格竞争包围圈？
- 那些成功品牌在消费者心中到底代表什么？
- 你的品牌在消费者心中有清晰的认知吗？

战略是一把刀

——握住刀背的那一面

- 战略是一把刀
- 如果你握住刀背的那一面，最坏的结果也会保护你
- 如果你握住刀刃的那一面，最好的结果也会伤害你

中国企业的营销战略没有中庸，要么大成，要么大败！

正确的战略思维：不是根据你现有的资源能做什么，而是应该为了生存你必须做什么。

战略是一把刀
——你握住刀背的哪一面

- 战略上的冒险就如同拿生命当赌注，那是你最后的王牌
- 战略上的失误就如同在铁轨上开汽车，将自己置于被动

做还是不做——生死问题

世界一些著名的企业家和营销专家曾说过类似地话：“如果中国的企业在未来的20年内还没有将企业做大，那只能怪自己没有抓住机会。如果中国人在未来的20年内还没有致富，那只能怪自己笨蛋”为什么他们这样说呢？

在他们看来，中国今天的市场是全世界最有机会、最有魅力的市场。在这样充满机会的市场如果还不能将企业做大，那以后就更难有机会了。

那么中国今天的市场是一个怎样的市场呢？它的魅力到底在什么地方？

这就有如农夫每年辛勤地耕作，他要想有一个好收成，他必须要搞明白，他赖以生存的这块土地是一块什么样的土地？适合生长那种庄稼，还能长什么庄稼？还有没有机会张更多的庄稼？如果这个农夫明明面对着一块肥沃的土地，却自己不清楚，甚至错误地认为这是一块贫瘠的土地，什么庄稼都长不了，那最后被饿死就很冤枉了。

对于中国企业家而言，我们要想有一个好的收成，我们必须弄明白我们赖以生存的这块市场到底是怎样的市场，还有没有机会，怎样利用这些机会。

我们必须像鹰一样飞得足够高，我们才能看得远。

中国市场是怎样的一块市场呢？有四个特点。

经济规模巨大

我们抛开抽象的GDP来看看中国人到底消费了多少东西？我们拥有全世界最多的手机（5亿部左右）和固定电话（3.5亿左右），如果在法国卖掉那么多部电话，就相当于每个法国人裤腰带上别上20部手机。如此大的市场规模，他们连想都不敢想，在中国就做到了，而且连人

- 很多企业在竞争时什么都考虑到了，就是没考虑到消费者的行为习惯！
- 很多营销的成功来自于“大胆的，意想不到的一击”，对手的弱点往往只有一个软肋，你必须找到他，集中力量进行全力的致命的一击，改变局面。
- 人们有时可以抵御5元一杯的茶，却无法抵制50元一杯的茶，这就是高价的诱惑，人们总是认为高价的就是更好的。

均一部电话还没有达到。

中国每年的短信量高达3000亿条，这是全世界任何一个国家都无法达到的。甚至连我们的零头都达不到。

外电评论到："中国人每年每人多吃一个鸡蛋可以把加拿大的鸡全部吃光。"

……

混乱中高速成长

混乱和高速成长永远是一对双胞胎。这是中国市场最具魅力所在。

有很多企业家会跟我讲这个行业乱，不好做。我就告诉他们："这个行业不乱还有你们机会呀？"竞争格局确立的行业对谁有好处呢？对行业的老大老二有好处，对老三以后的企业都没有好处，你怎么突破？

所谓"乱"，就是行业的产品标准缺乏或标准低下，你就可以定义自己的"好产品"标准，比如究竟什么是"好饮料"在消费者心智中就没有什么清晰的标准，甚至国家队功能饮料迄今也没有什么清晰的标准，这样你就可以在一瓶水中添加不同成份，传播不同卖点，就能够有效迎合消费者甚至引导消费者，就能获得销量，不少企业的所谓

"功能"饮品就是这样获得高速发展的。

比如牛奶，国家只有基本的标准，对于牛奶中能添加什么就几乎没有标准，那好，一些企业就在牛奶中添加不同的东西，传播不同的卖点，更有甚者添加不少香精或增稠剂，将牛奶弄得很香很稠，迎合消费者的不正确认知，居然卖得很好！

所以"乱"也是机会所在。我们要把"乱"当成是走向成功的垫脚石而不是绊脚石。要踏着它走向成功，而不要把它当成阻碍我们走向成功的障碍。

数亿农民向城市转移的历史性阶段

一段时间以来，中国几乎所有的媒体一起呼吁给农民工兑现工资，各级政府也不断立法要求按时给农民工发工资。

这标志着中国政府在有意识地推动农民和城市的对接。国家所做的事情就是想保障农民在城市中最基本的生存保障。

在人类历史上，从来没有出现过数亿人口向城市整体有序的迁移，也从来没有出现过13亿人口生活的高速转型。

它所带来的市场机会是无与伦比的。

所以，作为一个企业家，你现在不做什么时候做？

只要你出手，就有赢的机会。但是如果畏首畏尾，没有看到历史的巨大机遇，不敢于接受挑战，那么就会丧失掉这个机遇，就会沦落为一个平庸的企业。

所以做还是不做，完全是关乎全局的问题，是企业生存或者消亡的问题。

如果我们能抓住历史的机遇在营销上大胆突破，在品牌上大胆运作，就有可能在和跨国企业的竞争中成长出一批成功的企业和成功的品牌。

如果我们害怕竞争，小富即安，就会失去历史的机遇，最后沦为跨国企业价值链最底端的加工附庸。

以怎样的速度做——成败问题

“我希望我的企业以20%的增长速度持续稳健的发展。”我经常听到一些企业做这样的企业发展战略。然而，我发现几乎没有成功的先例，尤其对中国企业而言更是如此。

这里面有几个关键词：20%、稳健、持续，其基本的逻辑思维是：

20%的速度是稳健的，而稳健的速度是可以持续的。

其营销战略的基本特点是中庸，是一种理想状态。

而实践中我们发现，这仅仅是头脑中的一个梦想。道理很简单：如果20%的速度能够持续稳健的发展下去，那任何一个普通人都能成为企业家了。因为这是一个既没有风险又能稳享其成的一劳永逸的方法，是一个不需要大胆识的策略。

我们来看看在实践中那些成功的企业到底是如何确定他们的营销战略的，那些成功背后的战略思维到底是怎么一回事情。

有一个企业家，做了近二十年的服装，只做到了年销售额1个亿左右。随着竞争的激烈，销售价格也越来越低，非常渴望营销的战略突破。

怎样才算战略上的突破呢？

至少在未来的5年内要做到行业的前五名！他给自己定了突破的目标。

那么做到行业的前五名就意味着在未来的第5年做到30亿，否则就谈不上成功！

那么反推回来，就意味着倒数第4年要做到20个亿，倒数第3年要做到12亿左右，倒数第2年要做到7个亿左右。倒数第1年也就是下一年必须做到3个亿。只有这样才有可能在5年之后成为行业的前五名，否则所谓的突破就是空谈。

从当年的1个亿要做到下一年的3个亿怎么做？这是这个战略是否能突破的关键。因为从1个亿做到3个亿是最难得，因为这时候企业的品牌、销售网络、销售队伍及其他的资源都极其有限。一旦做到了3个亿，就意味着销售规模和品牌的同步突破。接下来从3个亿到7个亿就难度就相对小了。从7个亿到12个亿，再到20个亿才具备可能性。

如何从当年的1个亿快速做到3个亿呢？有一种方法是打广告。

这个老板用企业家的胆识和承担可能风险的勇气投入了数千万的广告，终于实现了销售的高速突破，第2年做到4个亿，2005年到8个亿左右。目前正在向12亿的目标冲刺。现在这个企业成了中国著名的商务休闲服装品牌。

- **营销分内部营销和外部营销，失败的营销至少有一半失败于内部营销，另一半失败于外部营销。**
- **太多的企业家大谈特谈扩张战略，称其产业如何布局，基地如何布局，生产线如何增加，股东如何变更，但就是没有看到支持这些伟大目标的营销策略在哪儿？**
- **4P中哪块最乱，就从哪入手。**
- **用生意的眼光，企业作不大，用战略的眼光做企业才能越做越大。**



我们服务的宏达化工集团，在考虑营销战略时首先考虑了竞争状况，制定了企业要想在激烈的、残酷的竞争中必须的生存速度，然后在这个思想指导下制定营销的各项工作。短短的几年内，宏达化工集团成长为中国最大的硅橡胶制造和品牌企业，成为国家重点高新技术支持企业，在全球和跨国企业展开全面的竞争。

速度对于中国企业来说，不是发展的问题而是生存的问题。

道理很简单，假如一个企业年销售规模5个亿，每年都以20%的速度增长，到你死的时候能够做多大？那些在中国市场成功的跨国企业，都是10年内在中国市场实现了上百亿、数百亿的销售。

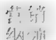
速度是中国企业生存的关键，还有另外一层道理，即使你能够按照20%的速度持续增长3年，那么3年以后那些比你增长得还快的企业在竞争中一定回过头来收拾你，这在中国近二十年的市场竞争中屡见不鲜。

中国企业没有速度就没有未来，营销战略没有中庸。要么大成，要么大败。

营销战略的世界没有五彩缤纷，那只是不懂企业战略本质的人一厢情愿的幻想。

这个世界只有白天和黑夜，中国博大精深的古代文化早就告诉我们这个世界是由黑和白两个单极世界组成的太极。中间没有灰色地带，

■ 不少人为了迷惑敌人，把自己也迷惑了。



也没有五彩缤纷。

中国营销战略中的速度生存游戏规则，对中国企业而言，要么是生，要么是死！

营销战略的正确制定不是说根据现在的人力、物力能达到多少的增长速度，而应该是为了生存必须在未来的3年内应达到多高的发展速度，然后寻找完成这个速度的策略。

无论营销有多少种理论或多少种定义，中国企业在运作营销中必须首先考虑生存的战略！这是营销战略之根，否则就会变成空谈或教条！

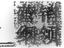
战略的信念——真正成功的种子

面对巨大的市场机遇你可能怦然心动，然而面对巨大的竞争压力，你又会迟疑不决。

那么我们就要思考一个基本的问题：决定一个企业成功的内核力量到底是什么？



■ 中国营销战略中的速度生存游戏规则，对企业而言，要么是生，要么是死！



企业之间的竞争完全是资源多少的较量么？如果是这样，那岂不是大的企业永远霸占这个世界，而小的企业就永无出头之日吗？

答案显而易见是否定的。

企业之间的较量的核心是信念的较量，是围绕信念而展开的智慧较量，是通过智慧而进行的资源整合的较量。

营销是由信念推动，是由智慧造就的！

信念是无坚不摧的！

信念值多少钱？信念不是可以用金钱来量化的。然而你一旦坚持下去，它就会迅速升值。

在这个世界上，任何人都可以免费获得信念，所有的成功者最初都是从一个小小的信念开始的，信念是所有奇迹的萌发点。

所以我们要坚信，**不管你拿到多么糟糕的牌，基于现实条件的解决方案一定存在。**

所以，企业家作为领袖的核心力量是信念。

信念是一个企业的灵魂。体系、流程只是骨架。

中国的企业家是中国经济的脊梁。只有这个脊梁站直了，中国企业才能真正有未来，中华民族才能够真正受人尊重。

所以中国企业未来有什么样的命运，取决于我们想要什么样的命运。

成功企业家的核心动力永远来自内心坚定不移的信念。

这就是战略信念！

给读者的思考作业

- ◆ 在中国企业规模总体相对弱小的前提下，20%的发展战略是否能成就成功的企业？
- ◆ 我们企业是否形成强有力的文化推动体系？

纲领十

拒绝用管理“骆驼”的方法管理“兔子”

- 西方跨国企业是骆驼，中国企业是兔子
- 骆驼行走必须稳健，兔子的生命特征是速度
- 骆驼可以15天不吃不喝，兔子必须每天找到吃的

骆驼骨架大，不能跑得太快，所以跨国企业谈稳健的发展；而兔子的生命特征是速度，没有速度就没有未来。

骆驼有驼峰，储存足够的食物，可以15天不喝不吃，照样可以穿越沙漠到达目的地。兔子不行，必须每天找到吃的和喝的，否则就会饿死。

一个必须产生当期利润的管理和一个可以亏损很多年的管理，怎么可能是一回事呢？

拒绝用管理“骆驼”的方法管理“兔子”

● 西方跨国企业是骆驼，中国企业是兔子，用管理骆驼的方法管理兔子，是中国企业最大的管理误区！

中国企业管理中最大的误区是用管理“骆驼”的方法管理“兔子”

为什么那么多理论都远水解不了近渴？为什么理论越来越多，中国企业垮掉的速度却越来越快？为什么标杆管理运动没有产生成效？

这里面存在一个重大的管理误区：试图用管理“骆驼”的方法管理“兔子”。

广泛流行的管理理论是西方跨国企业成功的经验总结，尤其是现阶段巨型跨国企业的管理模式。那些企业很大，如果说西方巨型跨国

■ 思想要国际化，行动要本土化。行动的本土化远比思想的国际化要困难！



企业是体格庞大的“骆驼”的话，中国的企业充其量是一只“兔子”。那些理论是管理“骆驼”的方法，用管理“骆驼”的方法管理“兔子”，兔子跑不起来，很痛苦！

你会反问：“难道海尔是兔子吗？联想是兔子吗？”

中国最了不起的“海尔”的总资产2000年为8亿美元左右，同时期GE的总资产为四千多亿美元），就规模而言，是一只“骆驼”，还是一只“兔子”？就销售规模而言，海尔的年销售额100多亿美元，而美国GE的年销售规模高达1600亿美元左右。

联想（合并IBM前）全球销售额也只有惠普（合并康柏前）所谓6%。

中国非常成功的“娃哈哈”的年销售额约10亿美元，而同是食品企业的“雀巢”的年销售额却高达600多亿美元。“雀巢”每年增长两个百分点，就是一个“娃哈哈”。就规模而言，是不是一只骆驼，一只兔子！

中国最大的双鹤制药，2002年主营业务收入40亿元人民币，国际医药巨头强生1999年全球营业额275亿美元。

中国著名的华联超市，在美洲、欧洲、东南亚都设立了分支机构，截至2002年底集团总资产67亿元人民币，净资产25.4亿元人民币；

lenovo联想



而国际连锁巨头沃尔玛 2005 年全年销售额2600亿美元！

几乎所有的管理书籍所谈的企业都是世界上非常优秀的企业、非常卓越的企业，比如：波音、通用、沃尔玛、宝洁、雀巢等。

这些公司已经足够大。中国的绝大多数企业在未来10年内都很难达到他们的规模，他们的经验尽管是正确的，但对我们目前的中国企业来说并没有太多的现实意义。

几乎所有的管理理论所谈的都是管理"骆驼"的方法。

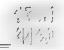
我们一直在学习并一直在努力做的就是，试图用管理"骆驼"的方法来管理"兔子"，并对此坚信不疑。这就是中国企业管理的最大误区。

他们谈的是如何活得更好的方法；而我们需要的是如何生存下来的方法，如何从生存到发展的方法。

骆驼和兔子有两个本质的不同：

■ 你一个学生，学张瑞敏有什么用？你一个中国的企业，学韦尔奇有什么用？





第一个不同是骆驼骨架大，前进需要稳健，不能跑得太快，太快就散架了。而兔子比较小，速度是其生命特征，前进需要奔跑和灵活。

而兔子的生存特征是速度，要求跑起来，速度是关键，速度是获胜的前提，速度是我们中国企业必须具备的素质。

重速度、求利润，这是相对小规模企业的生存方法。这就是兔子的生存方法。

既然是兔子就要让它撒开腿跑，所以中国企业运作要生存，需要速度和利润。

海尔、联想、伊利、远大等这些企业近十年的成长是原来规模的几千倍，甚至上万倍。这些企业之所以成功，是因为他们是中国市场上奔跑的最快的一批兔子。

中国企业普遍规模较小，如果没有速度与跨国企业的差距就很难缩小，甚至不断拉大。

中国所谓的大型企业在美国实际上就是中小型企业。在美国年销售额在5亿美元以下的企业算小型企业，5亿～20亿美元的企业算中型规模企业，20亿美元以上的企业才算大型企业。上百亿美元、上千亿美元销售规模的企业在西方跨国企业中很常见，而在中国除了垄断性行业企业外，上百亿美元规模的企业凤毛麟角！所以中国企业必须运

- 不管你拿到的牌多么糟糕，基于现实条件的解决方案一定存在。
- 变革的一切方向——追求简单。
  社会变革、企业变革本质上都是趋于简单。
- 用可口可乐泡中国茶叶，喝一喝！什么味道？

作出速度。

没有速度就没有未来！

骆驼和兔子的另一个本质不同在于，骆驼有驼峰，有足够的储存。

骆驼可以7天不喝不吃，照样可以穿过沙漠到达目的地；而兔子不行，兔子必须一边跑，一边找到吃的和喝的，否则很快就会饿死、渴死或累死。

西方跨国企业谈往往把数年的亏损作为实现占有中国市场的基石。也就是先用很多年的亏损为代价，建立品牌、销售队伍以及渠道，销售额一天一天增长，到第5、第8年就盈利了。比如“可口可乐公司在中国亏损了7年，第8年才盈利”；“保洁公司亏损了8年第9年才盈利”。

看看饮料行业、医药行业、食品行业、零售行业，家具行业……跨国企业的中国市场运作战略几乎都如此。

而中国企业的营销必须务实，运作出利润，在运作销售的同时逐步提升品牌，而不是先用数年亏损建立品牌，因为我们没有西方跨国企业那么多的储备，每天必须挣到吃饭的钱。

- 应当以最简单的方法（概念）解决最复杂的问题。
- 保持简单，制定高标准，然后超越它们。达到、击败、重复这个过程。



中国企业亏不的，亏了，就没了。

一个必须产生当期利润的企业管理和一个可以亏损数年的企业管理，怎么可能是同样的运作方法？

所以，如果我们的“兔子”，却花大量的时间过分追求完善的体系、流程，或片面追求完美产品等，只能是一种误解，只能是投入与产出严重失衡，同时错失中国企业生存和发展的机会。

注：关于中国企业和西方跨国企业管理差异请参看路长全专著《解决——营销就是解决竞争》（已由机械工业出版社出版）

给读者的思考作业

- ◆ 用跨国企业的方法和他们竞争，是最有效的方法吗？
- ◆ 中国企业是处于“从优秀到卓越”的阶段？还是处于“从生存到发展”的阶段？

作者至读者：

看到这本书你可能会觉得"这个家伙怎么这样狂！"好奇心和不服气会引导你读下去。而这正是我希望的：我们中国的营销需要像您一样的更多朋友的关注和参与。请原谅我在这里用了一个小小的营销手法。

读完这本书，你会感受到一位历经20年营销工作的实践者的真诚、期待和情怀。

当外国媒体称"中国人如果在自己土地上卖水都卖不过外国人，还谈什么中国民族的智慧！"的时候，我就非常渴望中国企业成功。

当几位当今中国著名的营销专家在一起商谈，谈到中国企业整体营销困境并忧心忡忡时，责任感使他们提出这样的问题："在中国营销界，谁能够将营销竞争的核心机理说清楚，为中国企业下一步营销的出路提出中肯的建设性意见，以此来帮助中国企业整体营销走出困境？"有人提出："如果有这么一个人，那就只能是路长全。"

当其中一位朋友受托来告之我并强烈建议我做这件事时，我很惊讶，并诚惶诚恐！我怎么有资格来做这样的事，写这样的书？

在营销界几位大腕朋友一再期待下，我感受到他们对中国营销的拳拳之心，我和他们一样对中国企业营销中的失误和现状充满焦虑。不是中国企业缺少好产品，不是中国企业不努力，我们有太多的好产品没有卖好，我们有太多的钱花得冤枉，我们有太多的市场机会被失掉。我们确实缺少与西方企业竞争的纲领性战略、策略和运作方法。

中国企业需要更富纲领性的理论来指导营销！

当伟大时代来临时，中国企业不能总是慢慢地发展。

所以，我接受朋友的建议，写这样的一本书！中国营销界总应该有人出来做这件事。

在经历几十个不眠之夜后，我总算完成了这本书的文字。将它奉献给大家，希望它能起到一个抛砖引玉的作用，希望有更多的朋友一起来思考、行动、完善它！

在这个不寻常的年代，我们一起往前走，别回头！

2007.01